إدارة الموارد البشرية

رؤية استراتيجية



د. عادل محمد زايد

إدارة الموارد البشرية

رؤية استراتيجية

د. عادل محمد زايد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢٠٠٣

طبقا لقوانين الملكية الفكرية

فهرس

بسم ا   الرحمن الرحيم

إلى الحب الصافي

إلى المعلم الوافي

إلى الأخ الكبير.. ممدوح

مُقَدِّمَة

إذا كان السبب الأساسي في وجود المنظمات هو "تحقيـق رفاهية الإنسان"، فإن الوسيلة الأساسـية لتحقيـق أهـداف المنظمات هو الإنسان نفسه، فالمنظمات إنما وجدت لخدمـة الإنسان من خلال الإنسان، ويركز هذا الكتاب بشكل أساسي على دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاسـتراتيجية للمنظمات على كافة أشكالها وأنواعها.

ولتحقيق هذا الهدف فقد خصص الباحث الفصول الـثلاث الأولى من هذا الكتاب لإبراز أهمية المورد البشري لمنظمات الأعمال الحديثة فـي ضـوء مسـتجدات القـرن الحـادي والعشرين، وكان التركيـز الأساسـي هنـا علـى الـدور الاستراتيجي الجديد للموارد البشرية.

ثم خصص الكاتب الفصول الست التالية (من الرابع إلـى التاسع) لمناقشة وظائف إدارة الموارد البشرية فـي ضـوء التحديات الاستراتيجية للمنظمات، ولذلك فإن السؤال الـذي حاولنا الإجابة عليه في كل فصل من تلك الفصول هو "كيف

يمكن أن تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟".

أما الفصل العاشر فقد خصصه الكاتب لمناقشة دور "تميز الأداء الوظيفي" في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة، وعلاقة هذا التميز بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأخيرا عرض الكاتب الدور المتوقع للمرأة العاملة في مصر عن طريق تحليل أهم المتغيرات البيئية المؤثرة على عمل المرأة.

وفي نهاية كل فصل زود الكاتب القارئ ببعض المصطلحات والمرادفات الأجنبية للمفاهيم الإدارية التي وردت في الفصل، ويعتقد الكتاب أن هذه المجموعة من المصطلحات الأجنبية يمكن أن تساعد القارئ على الفهم الأفضل لمعان المفاهيم الإدارية، كما أنها تسهل على القارئ عملية البحث عن أصول تلك المصطلحات.

وفي النهاية لا يملك الكاتب إلا أن يؤكد أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المصرية خلال العقود التالية إنما تكمن في مواردها البشرية، تلك الموارد التي لو أحسن المدير استثمارها، لحققت نتائج تفوق أي تصور ممكن.

وا ولي التوفيق....

المؤلف يناير ٢٠٠٢

الفصل الأول

مقدمة إدارة الموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- فهم علاقة الإنسان بالمنظمة.

٢- تتبع تطور النظرة إلى الموارد البشرية.

٣- تقييم نظرة المدخل الكلاسيكية للموارد البشرية.

٤- تقييم نظرة مـدخل العلاقـات الإنسـانية للمـوارد البشرية.

٥- تقييم نظرة المدخل الحديث للموارد البشرية.

٦- فهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

٧- أهمية الموارد البشرية للمنظمات المصرية.

٨- شرح الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

٩- وصف المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

١٠- تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ربحية وفعالية المنظمة.

الإنسان والمنظمة

الإدارة بمفهومها الواسع هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محددة، ومن هذا المنطلق فإنه إذا اجتمع شخصان معا لتحريك قطعة أثاث من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) فإن هذه العملية تمثل عملية إدارية كاملة، ففي هذه الحالة تتوافر عناصر العملية الإدارية التالية:

- **هدف محدد:** تحريك قطعة الأثاث بين نقطتين.
- **جهد جماعي:** شخصين يعملان معا.
- **موارد تنظيمية:** أدوات مستخدمة لتحريك قطعة الأثاث.
- **ظروف بيئية:** طبيعية مكان ومكان تحريك قطعة الأثاث.

والأبعاد الأساسية السابقة تنطبق على أكبر المنظمات حجما - فالمتأمل في عملية بناء الأهرامات المصرية القديمة مثلاً يجد أن نفس العناصر الإدارية السابقة قد توافرت فيها. إن عملية بناء الأهرامات ما كانت لتتم بالشكل الذي انتهت إليه إلا بإدارة عملية على قدر عال من الرقي والكفاءة. لكن لسوء الحظ فإن الكتابات التي تمت عن التجربة المصرية

القديمة في الإدارة لم تتاح للباحثين بشكل يســمح بتوثيقهــا ووصفها بشكل علمي مناسب.

كذلك يمكن القــول إن الهــدف الأساســي مــن تكــوين المنظمات هو تعظيم رفاهية الإنســان، فالإنســان بمفــرده لا يستطيع بناء منزل، غير أن عشرة أفراد يستطيعون بنــاء عشرة منازل، وبمعنى آخر فإن المنظمات تستطيع أن تحقق ما لا يستطيع الإنسان بمفرده أن يحققــه، إن تعــدد وتنــوع الحاجات الإنسانية يتطلب بالضــرورة أن تتخصــص كــل منظمة في إشباع حاجة إنسانية معينة حتــى يمكــن إشــباع حاجات الإنسان اللانهائية.

وفي ظل التنافس الشديد الذي تعيشه منظمات الأعمال في العصر الحديث، فإن دور إدارة الموارد البشرية هو زيــادة القدرة التنافسية للمنظمات، ويشير مفهوم القدرة التنافسية إلى قدرة المنظمة على تحقيق حصة سوقية معينة والحفاظ عليها.

وترتبط القدرة التنافسية للمنظمة بفعالية المنظمة، والفعالية هي مدى قدرة المنظمة على إشباع رغبات أصحاب المصالح أو الجماعات التي تتأثر بنشاط المنظمــة، وتتضــمن قائمــة أصحاب المصــالح كــل مــن حملــة الأســهم والمــلاك، والمستهلكين، والعاملين بالمنظمة، والمنافسين، والمــوردين،

والمجتمع ككل، والمنظمات التي تفشل في إشـباع رغبـات أصحاب المصالح تتعرض إلى الفشل السريع.

وتساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثال:

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.
- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مـن خلال نشاط التدريب مثلاً.
- الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسـربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيـدة للمـوارد البشرية، مثل نظم الأجور والحوافز والتعويضات.

قبل أن نستعرض معا وظائف إدارة المـوارد البشـرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، فإننـا سـوف نستعرض أهم المداخل العلمية للإدارة، والهدف الأساسي من هذا الاستعراض هو التعرف على النظـرة الأساسـية لكـل مدخل بالنسبة لدور الموارد البشـرية فـي تحقيـق الميـزة التنافسية للمنظمة.

تطور الفكر الإداري
للموارد البشرية

الإدارة وظيفة مارسها الإنسان منـذ قـديم الأزل، فمـع ظهور الحاجة إلى الجهد الجماعي كانت هناك حاجة مماثلـة لإدارة العمل الجماعي بما يحقق رفاهية الفـرد والمجتمـع، وبرغم قد الممارسات الإدارية، إلاّ أن ما كتب عنها لا يعكس تلك الممارسات الإدارية بشكل تام.

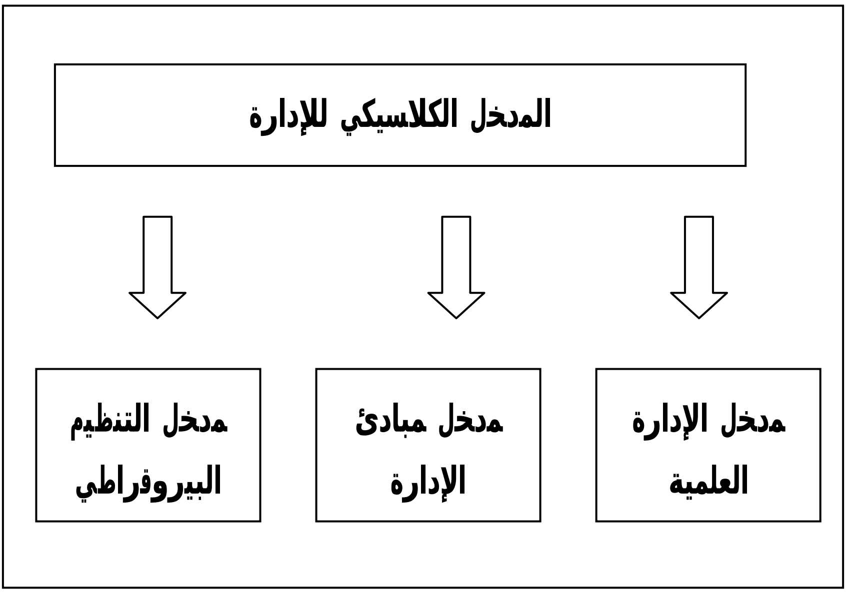
ومن هذا المنطلق فإن الاعتماد على التجـارب الموثقـة يعتبر أمرا مقبولاً نسبيا خاصة أن تلك التجارب تسـتعرض خبرات الشركات العالمية الكبرى في عصرنا الحديث، وفي هذا الفصل سوف يتم التعرض للعديد من المداخل الإداريـة الحديثة والتي تعكس وجهات نظر مختلفة للموارد البشـرية ودورها المتوقع في المنظمة وذلك حسب ظـروف تطـور المنظمات وأهدافها، وسوف يضمن هذا الفصل شرحا لثلاثة مداخل إدارية هي:

- المدخل الكلاسيكي للإدارة.
- مدخل العلاقات الإنسانية للإدارة.

- المداخل الحديثة للإدارة.

المدخل الكلاسيكي للإدارة

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية هي: مدخل الإدارة العلمية، ومدخل مبادئ الإدارة، ومدخل التنظيم البيروقراطي (شكل ١/ ١).



شكل (١/ ١): مداخل الإدارة الكلاسيكية

وبرغم أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين، إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلـى العاملين في المنظمة، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن "**الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظـيم العائـد المادي**"، وبمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامـل عنـد التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

مدخل الإدارة العلمية:

اقترح فردريك تايلور F. Taylor مدخل الإدارة العمليـة في كتابة المعنون "مبادئ الإدارة العلمية" عام ١٩١١، وقـد ظهر هذا المدخل في ظل الظـروف التـي كانـت تعيشـها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها، وزيادة حجم إنتاجها، مع ظهور الحاجة إلى زيادة كفـاءة العـاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات.

وقد استهدف تايلور مـن دراسـته تحويـل "المصـالح **المتعارضة**" بين العاملين وأصحاب العمـل إلـى "**مصـالح مشتركة**" وذلك عن طريق البحث في كيفية زيـادة إنتاجيـة

العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل، وقد دعى "تايلور" إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

ومن هذا المنطلق حدد "تايلور" المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن "**تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت**" وقد لاحظ تايلور" أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل، مما أدى إلى زيادة نسبة الهالك والتالف في الإنتاج، ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين والمنظمة.

وفي ضوء ما سبق افترض "تايلور" أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين (المديرين) على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجعيهم على زيادة إنتاج، وقد أكد "تايلور" أيضا على أهمية تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة والتهوية ودرجات الرطوبة) التي يعمل بها العاملين لضمان زيادة إنتاجيتهم.

ويؤكد "تايلور" في هذا المجال على أهمية مفهوم "**تقسـيم العمل والتخصص**"، فقد افترض "تـايلور" أن زيـادة كفـاءة العمل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعـة من الوظائف الفردية على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تلك الوظائف.

ومن أهم المفاهيم التي اعتمد عليها "تايلور" في دراسـته أيضا مفهوم "**دراسة الحركة والوقت**". ويمثل هـذا المفهـوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف على مكوناتهـا الأساسـية للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد عند أداء وظيفـة معينة، ثم تقسيم تلك الحركات إلى نـوعين مـن الحركـات الوظيفية:

- **حركات غير ضرورية**: وهـي مجموعـة الأنشـطة أو الحركات التي يؤديها العامل ولكنهـا تقلـل مـن إنتاجيته، وعند تحديد تلك الأنشطة يـتم اسـتبعادها أو تقليلها إلى أقصى حد ممكن، ومثال ذلك انتقـال الموظف من مكانه لإحضار بعض المواد اللازمـة لعملية الإنتاج، وغالبا ما يتم تصميم مكـان العمـل

بحيث لا يحتاج الموظف إلى الانتقال، ومن ثم يـتم اختصار هذا الوقت من وقت أداء الوظيفة.

- **حركـات ضـرورية**: وهـي مجموعـة الأنشـطة أو الحركات التي لا بد من أدائها لإتمـام الوظيفـة، وغالبا ما يتم تـدريب الموظـف علـى أداء تلـك الحركات الضرورية في أوقات معيارية.

وفي ضوء "**تحليل الوظيفة**" السابقة يـتم إعـداد "**بطاقـة وصف الوظيفة**" التي تستخدم كأساس للعديد مـن القـرارات الإدارية الهامة مثل قرارات الاختيار والتعيين وتقيـيم الأداء والترقية، ومن الملاحظ أن تطبيقات دراسة الحركة والوقـت ما زالت هامة وضرورية في وقتنا هذا؛ حيث إنهـا شـائعة الاستخدام في المنظمات الحديثـة. ومـن أمثلـة مجـالات الاستخدامات الشائعة ما يلي:

- وصف أعمال طاقم الضيافة الجوي.
- إجراءات فتح حساب بنكي.
- وصف مراحل إجراء عملية جراحية.
- تبسيط إجراءات العمل.
- تصميم نظام الأداء النمطية.

- وبصفة عامة فقد حدد "تايلور" أربعة مبادئ أساسـية للإدارة العلمية هي:

المبدأ الأول: دراسة الحركة والوقت بشكل علمـي بهـدف التوصل إلى أنسب طريقـة لأداء الوظيفـة بشكل فعال، وتسمى هـذه الطريقـة باسـم "طريقة الأداء المثلى".

المبدأ الثاني: اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضـمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المبدأ الثالث: تدريب العاملين على أداء الوظـائف بشـكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

المبدأ الرابع: تخطيط الوظائف بما يؤدي على تسهيل مهمـة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر.

ويلاحظ مما سبق أن الهدف الأساسي من هذا المدخل هو تحصين إنتاجية العاملين لضمان تحقيق مصـالح كـل مـن العاملين وأصحاب العمل، وبرغم ما قد يعتقده البعض من أن تلك المبادئ غير مناسبة للمنظمات الحديثـة خاصـة فـي المجالات التالية:

- تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية.

- تصميم نظام الحوافز وربط أجور العاملين بالإنتاج.
- تصميم الوظائف.
- تصميم نظام الاختيار والتعيين.
- كتصميم نظام الترقية.
- تصميم نظام التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية.

خلاصة القول إن مدخل الإدارة العلمية يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، غير أن **النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة، فالإنسان هنا آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي.**

مدخل مبادئ الإدارة:

في نفس الوقت الذي اقترح فيه "تـايلور" مـدخل الإدارة العلمية اقترح العالم الفرنسي "هنري فايول" Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة. ويهتم هذا المـدخل بصـفة أساسـية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصـة فـي مجال المنظمات الحكومية، وقـد حـدد "فـايول" الوظـائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظـيم والتوجيه والرقابة.

وإلى جانب وظائف المدير، حدد "فايول" مجموعـة مـن المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضـمان زيـادة كفاءة العمل، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- **تقسيم العمل**: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة مـن الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفـاءة العاملين.
- **السلطة والمسئولية**: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وتـرتبط

السلطة بالمسئولية، والمسئولية هـي تحمـل نتـائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسـبة). وبالتالي فإن من يحصل على سلطة مـا لا بـد أن يتحمل المسئولية.

- **التأديب**: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، ومـع ذلـك فـإن توقيـع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غيـر الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.
- **وحدة الأمر**: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
- **وحدة الهدف**: المنظمة كلها يجب أن تهـدف إلـى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- **المصلحة العامة**: الأولوية للصـالح العـام ولـيس للمصالح الفردية.
- **الأجر المناسب**: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجـر المناسـب.

ومن هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة.

- **المركزية**: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد (غالبا الإدارة العليا).
- **تسلسل السلطة**: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته، وغالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.
- **الترتيب**: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.
- **المساواة**: كل العاملين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل.
- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية**: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين.
- **المبادرة**: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- **روح الفريق**: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

ويلاحظ من استعراض مجموعـة المبـادئ السـابقة أن المحاور الأساسية التي تركز عليها تلك المبادئ هي الكفاءة، وإدارة الموارد البشرية، والممارسات الإدارية.

مدخل التنظيم البيروقراطي:

اقترح "مـاكس فيبـر" Max Weber نمـوذج التنظـيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، وقـد حدد "فيبر" السبب في هذا الخلل على أنه خلل فـي مفهـوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة مـن الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعيـة لشاغل الوظيفة. ولهذا السبب اقترح "فيبر" مدخل المنظمـات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل.

ويبني مدخل التنظيم البيروقراطي على أسـاس تكـوين منظمات نموذجية ومثالية على أساس من المنطـق والنظـام والسلطة الوظيفية، وطبقًا لهذا النموذج فإن أهـم خصـائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:

- تقسيم العمل.

- تسلسل السلطة.
- قوانين العمل الرسمية.
- الموضوعية بدلاً من الشخصية.
- الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

إن تكوين المنظمات البيروقراطية طبقًا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلـك المنظمـات وتحقيـق الأهداف التنظيمية، وبرغم أهمية تطبيـق مبـادئ التنظـيم البيروقراطي، إلاّ أن هذا المفهوم كان مـن أكثـر المفـاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسـع فـي تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء فـي الأداء وتعطيـل العمل، وعدم تشجيع العاملين على التجديد والابتكار، ومـن الضروري أن نؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقـادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي هي انتقادات غير دقيقـة، بل إنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظـيم البيروقراطي تنظيما فاعلاً.

انتقادات المدخل الكلاسيكي للإدارة

من العرض السابق يتضح أن المداخل الكلاسيكية تشترك فيما بينها من حيث الهدف، فجميعها تهدف إلى زيادة كفـاءة المنظمة عن طريق تنمية قدرات العاملين وتصميم الوظائف بشكل علمي وتنمية قدرات المشرفين (المديرين). وبرغم أنها تعتبر أقدم المداخل الإدارية، إلاّ أن العديد مـن المنظمـات الحديثة ما زالت تطبق مبادئ تلك المداخل في كافة المجالات التنظيمية.

وعلى الجانب الآخر فقد تعـرض المـدخل الكلاسـيكي للإدارة للعديد من الانتقادات من جانب الباحثين والممارسين، ويمكن إيجاز أهم هذه الانتقادات كما يلي:

- **الإنسان ليس آلة**: افترض المـدخل الكلاسـيكي أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظم العائد المادي. ومن هذا المنطلق فـإن الحـافز الأساسـي للعامل هو العائد المـادي، وأن اسـتجابة الإنسـان للزيادة في الأجر استجابة ميكانيكية، بمعنـى أن أي زيادة في الأجر يقابلها زيادة مماثلـة فـي إنتاجيـة

العامل، ويرى العديد من كتّاب الإدارة أن مثل هـذا الافتراض هو افتراض غير دقيق عن طبيعة الإنسان الذي هو كائن اجتماعي في المقام الأول.

- **الحافز المادي لا يغني عن الحـافز المعنـوي**: إن افتراض أن العامل يمكن دفعه للعمـل مـن خـلال الحوافز المادية فقط هو افتراض غير واقعي نظـرا لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان إلى جانب الحوافز المادية.
- **لا يوجد نموذج أمثل لـلإدارة**: إن النمـاذج التـي اقترحتها تلك المداخل ما هي إلا نماذج مثالية Ideal غير قابلة للتطبيق، كما أنه من الصـعب أن يوجـد نموذج واحد قابل للتطبيق علـى كافـة المنظمـات باختلاف أشكالها وأحجامها.
- **التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع**: يـرى العديد من الكتّاب أن التخصص يصـيب العـاملين بالاكتئاب والملل ولا يدعم روح التجديد والابتكـار، ويعزي السبب في ذلك إلى انخفاض مساهمة الفـرد

في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصـه فـي أداء بسيطة جدا من إجمالي عمليات المنظمة.

- **البيئة الخارجية لها تأثير على أداء المنظمات**: طبقًا لافتراضات المداخل الكلاسيكية فـي الإدارة، فـإن نجاح أو فشل المنظمة يتحقق من كفاءتها وقـدرتها على استغلال مواردها، ويرى العديـد مـن كتّـاب الإدارة إن مثل هذا الافتراض يغفل حقيقة هامة عن طبيعة البيئة الخارجيـة التـي تعـيش فيهـا تلـك المنظمات. فكما أن الإنسان وليد البيئة التي يعـيش فيها، فإن المنظمات كذلك ما هي إلاّ كيانـات بيئيـة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر عليها.

وبصفة عامة فقد أدت هذه الانتقادات إلى ظهـور حاجـة إلى مدخل إداري جديد ينظر إلى الإنسان نظرة مختلفة. وقد كان ذلك مقدمة لظهور المدخل السلوكي في الإدارة.

مدخل
العلاقات الإنسانية للإدارة

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام البـاحثين بالتأكيـد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثر على أداء وكفاءة المنظمات، وقد وجد هذا الاتجاه صدا كبيرا لدى الباحثين والممارسين للإدارة، وعلـى عكـس المـدخل الكلاسيكي للإدارة فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقـات الإنسانية هو "**الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل**".

وقد بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية في أحد المصانع الأمريكية (مصنع Hawthome) في عام ١٩٢٤، فقد لاحظت إدارة هـذا المصـنع تـدهور إنتاجية العاملين بشكل ملحوظ لفترات طويلة، ولذلك طلبـت إدارة المصنع من فريق باحثين من جامعة "هارفادر" دراسة إنتاجية العاملين واقتراح سبل علاج تدهور الإنتاجية.

وقد استهدف فريق الباحثين في بداية الأمر تطبيق مبادئ مدخل الإدارة العلمية خاصة في مجال تحسين ظروف العمل

المادية وذلك بغرض رفع كفاءة العاملين في هذه المصـانع. ولذلك فقد اختبر الباحثون القائمون على هذه الدراسـة أثـر تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة والتهوية ودرجـات الرطوبة) على إنتاجية العاملين.

وعلى عكس ما هو متوقع، فقد فشل الباحثون في إثبـات العلاقة بين تحسين ظروف العمل الماديـة وبـين تحسـين إنتاجية العاملين، غير أن فريق البحث توصـل بعـد عـدة تجارب إلى حقيقة إدارية هامة مفادها أن هناك العديـد مـن المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابيا على إنتاجيتهم، وقد كان لنتائج هذه الدراسة الأثر الكبير في تحويل الفكر الإداري إلى مرحلة جديدة عرفت باسم "حركة العلاقات الإنسانية".

وفي عام ١٩٢٧ تكون فريق آخر من جامعة "هارفـارد" برئاسة "التون مايو" Alton Mayo لعمل بحـوث إضـافية على أثر الإجهاد على أداء العاملين، وعند تصميم الدراسـة راعى فريق البحث استبعاد أثر المتغيرات النفسية التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين والتي أثرت على نتائج دراسـات مصنع Hawthome، وقد تم عزل ستة عاملين في غرفـة اختبار خاصة وتم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل

وساعات التوقف عن العمل، ثم تم بعد ذلك قياس إنتاج هؤلاء العاملين، ومرة أخرى لم يتم التوصل للعلاقة بـين تحسـين ظروف العمل المادية وبين إنتاجية العـاملين. فقـد لاحـظ الباحثون إن إنتاجية العاملين قد زادت بغـض النظـر عـن التعديل الذي طرأ على ظروف العمل المادية.

وقد استنتج "التون مايو" وزملاؤه من نتائج تلك الدراسـة أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثـر بشكل مباشر على إنتاجيتهم، وقد تم تحديد متغيرين أساسيين أثرا على أداء العاملين هما:

- **العمل الجماعي**: حيث تفاعل العاملين معـا نتيجـة وضعهم في غرفة واحـدة، ونمـت بيـنهم علاقـة اجتماعية جيدة ساهمت بشـكل مباشـر فـي رفـع إنتاجيتهم.
- **نمط الإشراف التعاوني**: أدى تواجد العـاملين فـي غرفة الاختبار إلى شعورهم بالأهميـة نتيجـة مـا أظهرته الإدارة (المشرفين) من اهتمام بهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم فـي العديـد مـن الأمور المتعلقة بالعمل.

ولعل من أهم النتائج التي ظهرت نتيجة هذه التجارب هو ظهـور مفهـوم "أثـر هـاثورن" Hawthome EffectK والمقصود بهذا المفهوم هو "ميل العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم نتيجة عزلهم في غرفة اختبـار، وتوقـع الإدارة أن يحقـق هؤلاء العاملين مستوى إنتاج مرتفع".

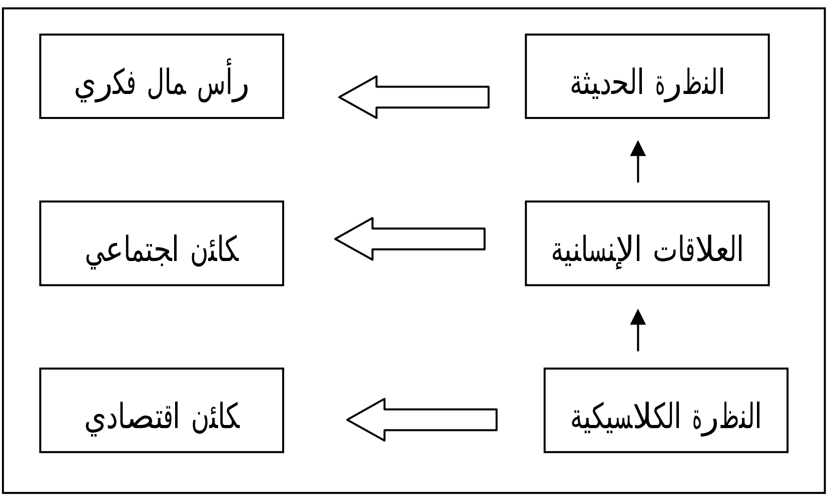
ومن النتائج الهامة الأخرى التي أظهرتهـا نتـائج هـذه الدراسات هي التزام أفراد جماعة العمل بمعـايير الجماعـة حتى لو أدى ذلك إلى تقييد حجم الإنتاج وعدم الحصول على مكافآت، وذلك تفاديا لتعرض الجماعـة إلـى نتـائج غيـر مرغوب فيها، والدلالة الواضحة لهذا الاتجاه هو أن جماعـة العمل يمكن أن يكون لها تأثير سلبي - إلى جانب تأثيرهـا الإيجابي - على سلوك العاملين.

وبصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع "هاثورن" إلـى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشـر علـى إنتاجيـة العاملين، ونتيجة ذلك فقد ظهر العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة، ومن أهـم هذه المفاهيم ما يلي:

- العمل الجماعي وفرق العمل.
- القيادة الديموقراطية.
- اتجاهات ودوافع العاملين.
- الروح المعنوية للعاملين.
- تنظيمات العمل غير الرسمية.
- الرضا الوظيفي.

المدخل الحديث للإدارة

رأينا في المدخلين السابقين كيف اختلفت النظرة إلى المـوارد البشرية، فمن نظرة المدخل الكلاسيكي لـلإدارة إلـى الإنسـان باعتباره آلة اقتصادية، تطور الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظرته للإنسان باعتباره "كـائن اجتمـاعي"، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خـلال النصـف الأخير من القرن العشرين، وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبـار الإنسان "**رأس مال فكري**" (شكل ١/ ٢).



شكل (٢/١) تطور النظرة إلى الموارد البشرية

ولقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيـد أهميـة عنصـر الموارد البشرية باعتباره "ميزة تنافسية كبـرى. فلـم تعـد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكـن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي اسـتثمار طويـل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولقـد ظهـرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على تأكيـد أهمية الموارد البشرية منها على سبيل المثال مفهـوم إدارة المعرفة، ومفاهيم الجودة والتميـز فـي الأداء، والعولمـة، ونظرا لأهمية هذا المدخل فـي فهـم وتوضـيح دور إدارة الموارد البشرية فسوف نخصص له فصلاً مستقلاً.

ويوضح الجدول (١/ ١) أثر اختلاف النظرة إلى الموارد البشرية على ممارسات إدارة القوى البشـرية، وكمـا هـو واضح من هذا الجدول فإن بعض التغيرات الجذرية حـدثت في وظائف إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات المنظمـات الحديثة.

جدول (١/ ١): تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	الكلاسيكية	ع. الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

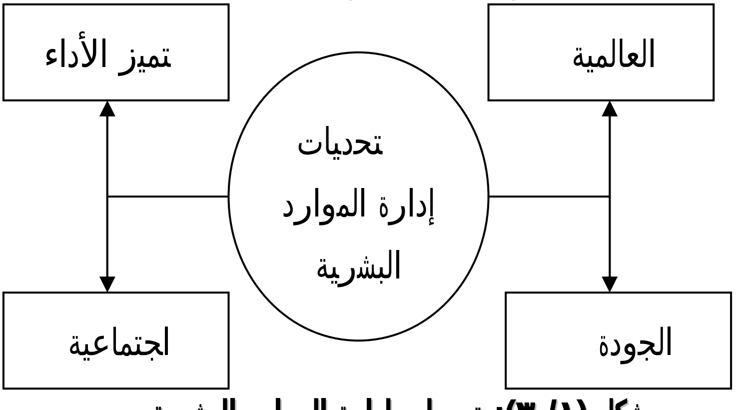
تحديات
إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة القوى البشرية العديد من التحديات التي قـد تؤثر على قدرتها على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسـية للمنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات علـى أنها تتضمن: تحديات عالمية، تحديات الجودة، تحديات تميز الأداء، والتحديات الاجتماعية (شكل ١/ ٣).

- **التحديات العالمية:** العالم قرية صغيرة، هكذا يـرى العديد من رجال الأعمـال والبـاحثين، فلقـد أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فكلنا تقريبا نسـتطيع أن نتـابع الأحداث العالمية وكأننا نراها من أمـاكن حـدوثها، ولقد تعددت الكتابة الحديثة عـن ظـاهرة العولمـة والنتائج التي يمكـن أن تحـدثها فـي مجـال إدارة الأعمال. ويمكن بنفس المنطق أن تحدث التحـديات العالمية تغيرا كبيرا في مفهوم إدارة الموارد البشرية

نظرا لانتشار الشركات العملاقة كبيرة الحجم، متعدد الجنسيات، وعابرة القارات. أن مثل هـذا التحـول سوف يترتب عليه تعديلاً مماثلاً في ممارسات إدارة القوى البشرية في كافة مجالاتها الوظيفية.

- **تحديات الجودة:** أكدت العديد من المفاهيم الإدارية علـى أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهـرت مـن نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، والأداء المقارن، ولا شـك أن مفهـوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على إدارة المـوارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحـد المعـايير الأساسية للجودة بكل المعايير.



شكل (١/ ٣): تحديات إدارة الموارد البشرية

- **التحديات الاجتماعية**: ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية مـن تنـامي إحسـاس المنظمـات بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاها قويـا نحـو تقليص حجـم المنظمـات يعتبـر أحـد التحـديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات. كذلك فإن تغير هيكل وتركيب العمالة فـي الأسـواق، ومـا صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد.
- **تحديات تميز الأداء**: إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفـراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحـدي تركيـز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:
- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.
- التركيز على تنمية فرق العمل.
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

وخلاصة القول إن التحديات السابقة تضع إدارة المـوارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديـدة التـي لـم تكـن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيـد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصـر البشـري كعنصر حاكم لنجاح المنظمة.

أهمية الموارد البشرية
للمنظمات المصرية

ليس من المغالاة أن نقول إن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم في نجاح المنظمات الحديثة بصفة عامة، وهي مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية كما أوضحنا مـن قبـل، فالمنظمة تعتمد على مواردها التنظيمية في تحقيق أهـدافها، غير أن كل الموارد غير البشرية (رأس المـال، المبـاني، الماكينات). تجعل تحقيق الأهداف التنظيمية ممكنًا، غيـر أن الموارد البشرية هي التي تجعل تحقيق تلك الأهداف حقيقـة واقعة.

إن أهمية العنصر البشري بالنسـبة لمنظمـات الأعمـال يكتسب طبيعة خاصة بالنسبة للمنظمات المصرية، فالمنظمات المصرية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين تعـيش فترة تحول غير مسبوقة، فلقد شهدت تلك الفترة تحولاً جذريا في العديد مـن متغيـرات البيئـة السياسـية والاقتصـادية

والاجتماعية والتكنولوجيـة، إن المحصـلة النهائيـة لتلـك التغيرات الجذرية تدعونا إلى التأكيد على أهميـة المـوارد البشرية المصرية باعتبارها الميزة التنافسية الأولى لمنظمات الأعمال وذلك للأسباب التالية:

- إن المنظمات المصرية تعيش فتـرة تحـول غيـر مسبوقة، وتعكس هذه المرحلة تغيير فلسـفة الدولـة تجاه منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية.
- إن المنظمات المصرية سوف تعمل في ظل منافسـة مفتوحة دون الحماية أو الغطـاء الحكـومي الـذي اعتادت عليه تلك المنظمات لفترات طويلة.
- إن معظم المنظمات المصـرية بـدأت الاسـتجابة للمتغيرات البيئية الجديدة عن طريق تطبيق الأسـس العلمية للإدارة من خلال تعميق المفهوم التسـويقي أو تقليص حجم العمالة أو زرع ثقافة المنافسة.
- إن استيراد التكنولوجيا المتقدمة من البلدان الأخـرى لن يحقق وحدة التقدم المنشود للمنظمات المصـرية، إن تعظيم الاستفادة من تلك التكنولوجيا يتم من خلال عنصر بشري مدرب لتحقيق أقصى استفادة ممكنـة

من التكنولوجيا، ممـا يقلـل تكـاليف أو "فـاتورة التكنولوجيا" (مصطفى، ٢٠٠١).

- إن تميز أداء العمالة المصرية فـي حالـة العمـل لشركات أجنبية يؤكد حقيقة أن التميـز فـي الأداء يعتبر مكونًا أساسيا من مكونات العامل المصري، إن هذا التميز يحتاج فقط إلـى النظـام الإداري الـذي يستطيع أن يستخرجه ويعظم الاستفادة منه.

دراسة
إدارة الموارد البشرية

يركز هذا الكتاب على الموارد البشـرية فـي المنظمـة، ويقصد بالموارد البشرية في هذا السياق جميع العاملين فـي المنظمة من عمال وفنيين وإداريين ورؤساء، وسوف نستخدم لفظ إدارة الموارد البشرية للتعبير عن الأنشطة النظامية التي تستهدف جذب العمالة والحفاظ عليها وتنميتهـا بمـا يحقـق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية مـن هذا المنطلق تتضمن أداء العديد من الأنشطة منها على سبيل المثال ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- الاختيار والتعيين.
- تقييم الأداء.
- الأجور والحوافز.
- التدريب وتنمية الموارد البشرية.

- تخطيط المسار الوظيفي.

الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

وعند مناقشة الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشـرية، فإن هناك العديد من الافتراضات الأساسية التي يجب التأكيد عليها، والتي نوجزها فيما يلي:

- **إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء**: السمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية أنها موجهة بالأداء Action oriented. إن إدارة الموارد البشرية تركز على الأداء أكثر من تأكيدها على حفـظ السـجلات وكتابة الإجازات وإعداد كشوف المرتبات، وبصـفة عامة فإن التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشـرية هو تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بما يحقـق أهداف المنظمة والعاملين.
- **إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري**: تعطي إدارة الموارد البشرية اهتماما خاصا بالأفراد Individual oriented. وقد يصل الحد إلى إعطاء اهتماما شخصيا لكل فرد داخل المنظمة، وذلك مـن خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي باحتياجات العاملين. إن مثل هذا التوجه يساعد بشـكل مباشـر

على زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة ومـن ثـم زيادة إنتاجيتهم.

- **إدارة الموارد البشـرية لهـا طـابع عـالمي**: إن ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لها طـابع عالمي Globally oriented. فالبشر جميعـا لهـم نفس الآمال والطموحات حتى إن اختلفت مـواقعهم على سطح الكرة الأرضية، ولذلك فإن العديـد مـن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تعكـس مجـرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالميـة، وتزداد أهمية هذا الافتراض في ظل ظروف العمـل الجديدة التي تؤكد على العولمة والسوق المفتوح.
- **إدارة الموارد البشرية ذات توجـه مسـتقبلي**: إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية Future oriented ومن هذا المنطلق فإن التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها البشرية أصبح ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال الحديثة.

المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية

لم يعد اهتمام إدارة الموارد البشرية منصبا كما ذكرنا من قبل على مجرد حفظ سـجلات الأفـراد، وإعـداد كشـوف المرتبات الشهرية، ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، إن المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يبنى على أسـاس التكامل بين خطط المنظمة الاستراتيجية وبين أنشـطة إدارة الموارد البشرية، إن مثل هذا التكامل إنما يهدف إلى تحقيـق ميزة تنافسية كبرى للمنظمة.

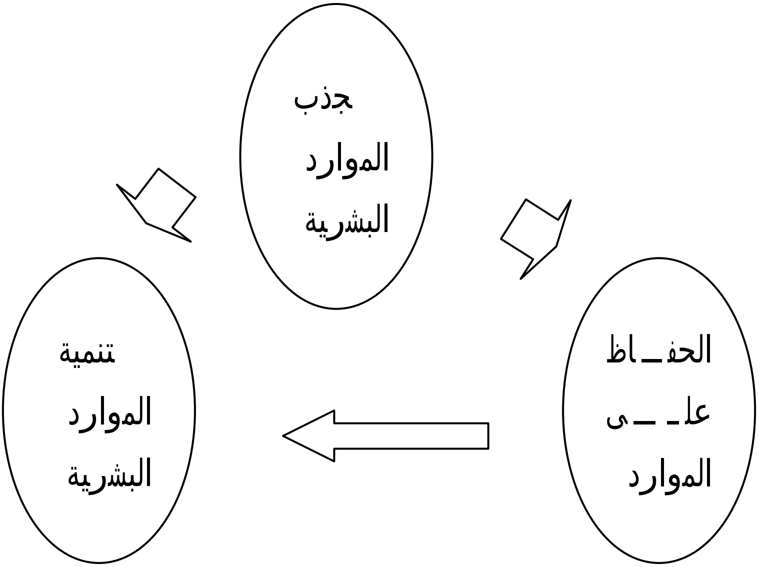
وفي عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل منظمة ما تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية كبرى دون أن يتوافر لديها العنصـر البشري القادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية. ومـن هـذا المنطلق فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقـق من خلال ثلاث مجالات أساسية هي مجالات: جذب الموارد البشرية والحفاظ عليهـا وتنميتهـا بمـا يحقـق الأهـداف الاستراتيجية للمنظمة (شكل ١/ ٤).

ويتضمن **المجال الأول** عملية جذب الموارد البشرية والتي تتم من خلال كل الأنشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية؛ بغرض تزويد المنظمة بأفضل العمالة المتاحة في سوق العمل، والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن أمثلة تلك الأنشطة ما يلي:

- تخطيط القوى البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- الاختيار والتعيين.

أما **المجال الثاني** فهو مجال الحفاظ على الموارد البشرية، فيكون الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة. إن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف إنما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال عمالة متميزة. ومن أمثلة الأنشطة التي تؤدي في هذا المجال ما يلي:

- الأجور والحوافز.
- مزايا العمل.
- الأمن الوظيفي.



شكل (١/ ٤): المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

أما **المجال الثالث** من مجالات إدارة القوى البشرية فهـو مجال تنمية العاملين، والهدف الأساسي من هذا المجال هـو زيادة كفاءة العالمين وذلك من خلال:

- التدريب.
- تنمية المسار الوظيفي.
- تقييم وإدارة الأداء.

المساهمة

في ربحية وفعالية المنظمة

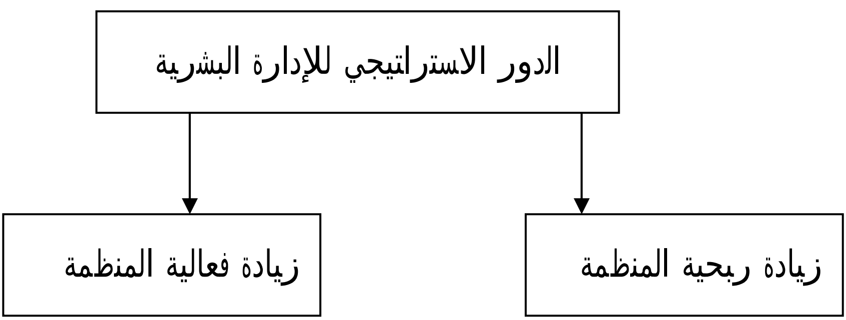
يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تعكس بوضوح استراتيجيات المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشـرية والأرباح والفعالية التنظيمية (شكل ١/ ٥).

زيادة ربحية المنظمة:

إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مركـزا للربحيـة Profit center ولـيس مجـرد مركـزا للتكـاليف Cost center. وبمعنى آخر فإن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطلب بالضرورة تطبيـق العديـد مـن المفـاهيم الاستراتيجية على وظائف إدارة الموارد البشرية. ومن أهـم هذه المفاهيم ما يلي:

- تحليل وحل المشاكل من وجهة نظر التوجه بـالربح Profit oriented وليس مجرد التوجـه بالخدمـة Service oriented.

- تحليل التكلفة والعائد بالنسبة للأمور المرتبطة بنشاط إدارة الموارد البشرية مثل الإنتاجية والأجور والحوافز والتعيين والتدريب ومعدلات الغياب وترك العمل.
- استخدام نماذج التخطيط لتحقيق الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- إعداد مقترحات لحل مشاكل العمالة في المنظمة.
- تدريب الموارد البشرية مع التأكيد على أهمية البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.



شكل (١/ ٥): الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

زيادة فعالية المنظمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في ضمان بقاء واستمرار المنظمة ونموها، وللفعالية وجهان هما الفعالية الخارجية والداخلية، أما **الفاعلية الخارجية**، فتقاس من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المخططة، وعلى الجانب الآخر تقاس **الفعالية الداخلية** من خلال العديد من المؤشرات ذات الصلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: أداء العاملين، شكاوى العمل، معدلات الغياب، نسب ترك العمل، ومعدلات الفاقد والتالف في العملية الإنتاجية.

ويتضح مما سبق أن الموارد البشرية هي التي تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية، وتزداد أهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل الظروف البيئية الجديدة والتي تعيشها منظمات الأعمال، فلقد أفرزت المستجدات البيئية الحديثة العديد من الحقائق التنظيمية الجديدة مثل اتجاه معظم المنظمات إلى تطبيق مفاهيم الجودة، والرغبة في مواجهة المنافسة الشديدة، وتطبيق مفاهيم التقلص التنظيمي.

إن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية يتطلب من الإدارة العليا النظر إلى الموارد البشرية على أنها المفتاح الأساسي

لتحقيق الفعالية التنظيمية، كذلك يتطلب تحقيق أهداف الموارد البشرية النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية علـى أنهـا متطلب تنافسي هام يستدعي عمل شاق ومخطط ويحتاج إلى عملية تقييم مستمرة.

إن الإضافات الحقيقة التي يمكن أن تضيفها إدارة الموارد البشرية إلى الفعالية التنظيمية يمكن أن تتضمن المسـاهمات التالية:

- المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- القدرة على استقطاب العمالة القادرة والراغبـة فـي الأداء.
- تعظيم الاستفادة من المهارات والقدرات البشرية المتاحة.
- زيادة درجة رضاء العاملين والمساهمة في تحقيق ذاتهم.
- خلق مناخ عمل صحي والحفاظ عليه.
- زيادة فعالية الاتصال بين العاملين.
- تطبيق أسس ومبادئ عمل أخلاقية.
- إدارة التغيير بما يحقق مصـالح العمـل والعمـال ومجموعات العمل والمجتمع ككل.

قائمة المصطلحات

* Human Resource Management	* إدارة الموارد البشرية.
* Competitiveness	* القدرة التنافسية.
* Organizational effectiveness.	* الفعالية التنظيمية.
*Stakeholders	* أصحاب المصالح.
* Scientific management approach	* مدخل الإدارة العلمية.
* Motion and time study	* دراسة الوقت والحركة.
* Administrative Principles Approach	* مدخل مبادئ الإدارة
* Bureaucracy	*البيروقراطية
* Division of work and specialization.	* تقسيم العمل والتخصص.
* Human relation approach	* مدخل العلاقات الإنسانية
* Total quality management	* إدارة الجودة الشاملة.
* Work values	* قيم العمل
* Global Challenges.	* تحديات عالمية

الفصل الثاني

الموارد البشرية في عصر المعرفة

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- تعريف عصر المعرفة.

٢- تحديد خصائص عصر المعرفة.

٣- وصف مراحل التطور المعرفي.

٤- مناقشة متطلبات المنظمات العصرية.

٥- تعريف مفهوم رأس المال الفكري.

المنظمات
في عصر المعرفة

ونحن نعيش بداية القـرن الحـادي والعشـرين تتـوالى الأحداث والتغيرات العالمية بشكل درامي يصعب معه علـى الكثير منا استيعاب تلك التغيرات أو فهمها أو حتى التعامـل معها بشكل واقعي، ناهيك عن محاولة السيطرة عليها. ولقـد ساعد على زيادة حدة تلك التغيرات مجموعة من الأحـداث العالمية المتلاحقة كان أهمها الانهيار الذاتي للكتلة الشـرقية، وظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، والبدء في تطبيـق العديد من السياسات الاقتصادية المبنية على افتراضات آليات السوق، بالإضافة إلى نمو العديد من التكـتلات الاقتصـادية العالمية، والحرب العالمية الجديدة ضد ما يسمى الإرهـاب، ولعل من أهم التغيرات التي تشهدها البيئـة الخارجيـة فـي الوقت الحالي هي التحول من عصر الصناعة إلـى عصـر المعرفة.

وقد يتساءل البعض عن الأسباب التي تدعونا إلى الاعتقاد بأننا على حافة مرحلة انتقالية، هي مرحلة عصر المعرفـة،

إن الإجابة على هذا التساؤل يمكن التوصل إليه عن طريـق تحديد بعض العلامات التي تبرهن أننا في سبيل التحول مـن عصر مدبر (عصر الصناعة) إلى عصـر مقبـل (عصـر المعرفة)، ومن هذه العلامات ما يلي:

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقـدما يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعـات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل أو تزيد على مقدار ما حققته البشرية من عهود طويلة.

إن المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التـي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانـب المعرفـة البشرية، وصناعة الإلكترونات خير شاهد على ذلك.

إن التقدم الحادث في مجال الإنتـاج والصـناعة يـرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقاعدة المعرفية البشرية.

إن هناك تزايدا في الأهمية النسـبية للمـوارد البشـرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهميـة المـوارد البشرية التي يرتبط عملها بالقـدرات الماديـة والصـناعية، ومثال ذلك تزايد الطلب على مبرمجي ومحللي النظم.

إن القوة داخل المنظمات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

إن نجاح العديد من المنظمات مـن رأس مـال بشـري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفـة والمعلومـات المتاحـة للعمالة البشرية.

إن المعرفة أصبحت أحد المجالات الأساسـية للصـراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلاً من الصـراع علـى الموارد المادية والمعادن.

إن كل ما سبق يؤكد أننا على بعد خطوات مـن مرحلـة إنسانية جديدة تتسم بسيادة المعرفة، ولهذا السبب فإننا نتوقـع أن يكون السبب في فشل العديد من المنظمات خـلال فتـرة التحـول هـو سـوء إدارة المعرفـة ولـيس سـوء إدارة التكنولوجيات المادية في حد ذاتها، ومن الطبيعي أن تـزداد احتمالات حدوث مثل هذا الفشل في الحالات التي لا تتواكب فيها التغيرات التكنولوجية مع تغيرات مماثلـة فـي فلسـفة وطرق استثمار مصادر المعرفة.

إن التحول الذي يشهده العالم الآن من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير والكثير لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يـؤثر على التقدم العلمي خلال القرن المقبل، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعرفة ـ كما قال "فرانسيس بيكون" ـ هي القوة " Knowledge is Power".

من هذا المنطلق فإن امتلاك منظمات الأعمال لمصـادر المعرفة سوف يكون سبيلها الأولى لامـتلاك القـوة، قـوة المعرفة، ومن ذلك يمكن القول إن منظمات الأعمال خـلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما علميا ملموسا في ضوء مـا "**متملك**" من موارد مادية فقط ولكن في ضوء مـا "**تعـرف**" أيضا، وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة.

خصائص
عصر المعرفة

وكما كان أثر عصر الصناعة واضحا وجليا على الحيـاة الاقتصادية والاجتماعية للعالم، فإنه من المتوقـع أن يحـدث عصر المعرفة آثارا عدة على كافـة النـواحي الاقتصـادية والاجتماعية للعالم أيضا. وبصفة عامة يمكـن تحديـد أهـم خصائص عصر المعرفة كما يلي:

- **زيادة أهمية العنصـر البشـري كميـزة تنافسـية للمؤسسات**: لقد أصبحت الموارد البشـرية وطـرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال السـنوات العشر الماضية، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسـبية للميزات التنافسية التقليدية، ففي عصر المعرفة سوف تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسـة، بـل وثروتها الوحيدة.
- **تغيير مهمة وهيكل المؤسسات**: ولعلنا قد بدأنا خلال السنوات القليلة الماضية مشاهدة بعض تلـك آثـار عصر المعرفة المتوقعة والتي كان لها عظيم الأثـر

على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العـاملين فيها، فالاتجاه السائد الآن بين منظمات الأعمال هـو الاتجاه إلى "التقلص"، ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف ٤٠٦ ألف موظفًا في عـام ١٩٨٥ ولكنها أصبحت توظف ٢٧٠ ألف موظفًا في عام ١٩٩٣، والمعنى الواضح من هذا الاتجاه هـو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار فـي نـواتج المعرفـة (الأصول المادية).

- **تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية**:

إن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تتضاءل يوميا أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكـون الأساسي في كل ما نصنع وكل ما نفعل وكـل مـا نشتري وكل ما نبيع؛ ولذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية لمنظمات الأعمـال خـلال الفترات القادمة، ولكي تتضح الأمور أكثر، انظر إلى الهاتف المتحرك (الموبيل) الذي يحمله العديـد مـن الناس في كل بقاع العالم، فالهاتف ذاته يتكون مـن

مجموعة بسـيطة جـدا مـن المـواد البلاسـتيكية أو مشتقاتها. غير أن المكون الأكبر في هذا الجهـاز هو الجانب المعرفي. المعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهـاز بالشـكل الـذي نحمله الآن.

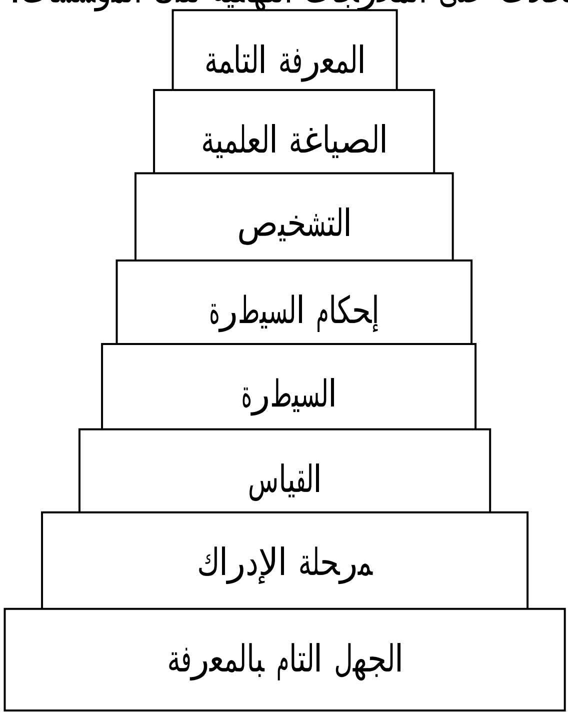
خلاصة القول إن التحرك نحو عصر المعرفـة يفـرض على منظمات الأعمال أن تقييم أثر المعرفة علـى مهمتهـا وأهدافها ووظائفها ونوعية العاملين بها، ففي العصر الـذي يكون الشيء الوحيد المؤكد فيه هو عدم التأكد، فإن المعرفـة سوف تكون فيه المصدر الـدائم لتحقيـق التميـز والتقـدم. وبالمعرفة يمكن أن تحقق منظمات الأعمال زيادات ملموسة في كفاءة العمل دون أن يقابل ذلـك زيـادات مماثلـة فـي الاستثمارات المادية.

والمعرفة - كغيرها من المصطلحات العلمية - تحتـاج إلى تعريف وقياس حتى يمكن أن نفهمها جيدا ونحقق منهـا الاستفادة المرجوة. ولعل هذا يدعونا إلى التساؤل عن معنى المعرفة بالنسبة للمنظمات.

المقصود بلفظ "**المعرفة**" هو القدرة على التنبؤ بالأثر الذي يمكن أن تحدثـه عناصـر مـدخلات منظمـات الأعمـال (الاستثمارات المادية والبشرية) على عناصر مخرجات نفس النشاط (السلع والخدمات)، ويرجع اهتمامنا بالمعرفـة إلـى الآثار التي يمكن أن تحدثها تلك المعرفة علـى أداء ومهـام المنظمات خلال السنوات القليلة القادمة، غير أننا نؤكـد أن اكتساب المعرفة يتطلب من منظمـات الأعمـال ضـرورة التعرف على مراحل تطور المعرفة حتى يمكنها أن تحقـق الاستفادة منها في مراحل مبكرة.

مراحل التطور المعرفي

يمكن بصفة عامة تحديد ثمانية مراحل يمكن أن تمر بها منظمات الأعمال لاكتساب المعرفة (شكل ٢/ ١). وتبدأ هذه المراحل بمرحلة الجهل الكامل حتى مرحلة الفهم التام بالمعرفة، وتصف كل مرحلة من تلك المراحل مقدار إدراك منظمات الأعمال للأثر المتوقع لكل عنصر من عناصر المدخلات على المخرجات النهائية لتلك المؤسسات.



شكل (٢/ ١): مراحل تطور المعرفة

المرحلة الأولى: الجهل التام بالمعرفة:

إن المرحلة الأولى في مراحل لاكتساب المعرفـة تبـدأ بمرحلة "الجهل الكامل"؛ حيث لا تدرك منظمات الأعمال في هذه المرحلة وجود المعرفة أو حتى إذا أدركتها فإنها لا تعتقد أنها ملائمة لطبيعة نشاطها، ويدلنا التاريخ الحديث على مدى تأخر العديد من المنظمات في الاستفادة مـن تكنولوجيـات معينة اعتقادا مـن تلـك المنظمـات بعـدم جـدوى تلـك التكنولوجيات أو رغبة منها في المحافظة على القديم الـذي تعرفه، وكما هو واضح فإنه لا يوجد تأثير للمعرفـة علـى منظمات الأعمال في هذه المرحلة.

المرحلة الثانية: الإدراك:

تدرك منظمات الأعمال وجود المعرفة وتعتقد في إمكانية استخدامها في تطوير خدماتها، ولا يعني ذلـك بالضـرورة إقدام منظمات الأعمال على استخدام المعرفة بقدر ما يعنـي البدء في فحص إمكانية الاستعانة بها على نطـاق محـدود خلال فترات قادمة، وغالبا ما يتم استيراد المعرفة في هـذه

المرحلة من المنظمات الأخرى التـي بـدأت فـي تحقيـق الاستفادة الفعلية من المعرفة العلمية.

المرحلة الثالثة: القياس:

إن اعتقاد منظمات الأعمال في جدوى المعرفـة العلميـة ينقلها إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة القيـاس، وفـي هـذه المرحلة يتم تحديد التكلفة والعائد من وراء استخدام المعارف والتكنولوجيات الحديثة، وغالبا ما تكـون قـدرة منظمـات الأعمال في السيطرة على أثر المعرفة والتكنولوجيات فـي هذه المرحلة قدرة منخفضة نظرا لحداثة عهد تلك المنظمات بها، وقد يكون ذلك هو السبب فـي حـرص العديـد مـن المنظمات على بذل المزيد من الجهود للتعـرف ومحاولـة السيطرة على المعرفة.

ومن الممكن أن ينقسم سلوك منظمات الأعمال في محاولة السيطرة على المعرفة إلى نوعين من السلوك هما: السـلوك السلبي الذي يتمثل في مجرد محاولة معرفة أثر المعرفة على الأداء التنظيمي، أو السلوك الإيجابي الذي يتمثل فـي تعلـم كيفية السيطرة على كافة جوانب المعرفة، ويعتبـر السـلوك الإيجابي هو المدخل الطبيعي للمرحلة الرابعة، وكقاعدة عامة

فإن المحاولات التي سوف تبذلها منظمات الأعمـال لقيـاس المعرفة سوف تؤدي بالضرورة إلى سـيطرتها علـى تلـك المعارف.

المرحلة الرابعة: السيطرة:

في مرحلة السيطرة تستطيع منظمات الأعمال أن تـتحكم في التأثيرات المتوقعة للمعرفة في العديد من المجالات وحتى ولو لم تتم السيطرة بشكل كامل، وتمثل هذه المرحلـة قفـزة نوعية في اتجاه عملية السيطرة، فـالآن يمكـن لمنظمـات الأعمال تحديد أثر المعرفة على خدماتها بشكل عـام، هـذا على العكس من الحالات التي تمر بها منظمات الأعمال فـي المراحل السابقة من عدم القدرة على التنبؤ بنتائج المعرفـة، كذلك فإن بلوغ المرحلة الرابعة يساعد تلك المنظمات علـى التعلم والاستفادة من المعارف بشكل أفضل.

المرحلة الخامسة: إحكام السيطرة:

أما في المرحلة الخامسة فيتم إحكام السيطرة على المعرفة وذلك عن طريق زيادة قدرة منظمات الأعمال علـى التنبـؤ بالأثر المتوقـع للمعرفـة علـى مخرجاتهـا. ويلاحـظ أن

التراكمات المعرفية لمنظمات الأعمال تساعد في كـل مـن المرحلة الرابعة والخامسة على تعظيم الاستفادة من المعارف وانخفاض الحاجة إلى البدء من نقطة الصفر فـي المـرات القادمة، فيكفي منظمات الأعمال فقط الرجوع إلى الخبـرات السابقة للاستفادة من التراكمات المعرفية في التعامـل مـع المعارف الجديدة.

المرحلة السادسة: التشخيص:

وفي المرحلة السادسة ـ مرحلة التشـخيص ـ تسـتطيع منظمات الأعمال أن تحدد بدقة الأثر المحتمل للتغيرات فـي المعرفة على منتجات أدائها وذلك عن طريق ما تعلمته مـن سر الصنعة Know How، وتمثل هذه المرحلـة مرحلـة خفض تكاليف المعرفة وتغير خصائص المخرجات، كـذلك تستطيع منظمات الأعمال في هذه المرحلة الاهتمام بتحسـين جودة خدماتها لمواجهة المنافسات من المنظمـات التعليميـة الأخرى.

المرحلة السابعة: الصياغة العلمية:

إن بلوغ منظمات الأعمال للمرحلة السادسة يساعدها على دخول المرحلة السابعة بشكل فعال، فالمرحلة السـابعة هـي مرحلة الصياغة العلمية التي يمكن لمنظمات الأعمـال مـن خلالها أن تعظم الخبرات المتراكمة لديها من كافـة أنـواع المعارف عن طريق صياغتها في شكل معادلات وأسـاليب عمل موثقة علميا.

وغالبا ما يتسع نطاق الاستفادة من المعارف فـي هـذه المرحلة ليشمل العديد من مجالات الحياة الوظيفية، وتصـبح المعرفة جزء من الممارسات اليومية في منظمات الأعمـال وجزء من ثقافتها.

المرحلة الثامنة: المعرفة التامة:

ومن الطبيعي أن تصل منظمات الأعمال في نهاية رحلـة المعرفة إلى محطة المعرفة التامة، والتي تتمكن خلالها مـن التنبؤ بأثر المعارف على مخرجاتها بشكل دقيق، وتتيح هـذه المرحلة للمنظمة الانتقال من أسلوب رد الفعل إلى أسـلوب توقع الفعل في حل مشاكلها.

وأخيرا فإننا نؤكد أن التعرف على المراحل السابقة لـيس هدفًا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هـدف أكبـر هـو تخفيض درجة المخاطر التي يمكن أن تواجههـا منظمـات الأعمال في التعامل مع حالات عدم التأكد المعرفي في القرن القادم.

أنواع المعرفة

يمكن التفرقة بين نوعين أساسيين هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضـمنية (Nonaka and Takeuchi, 1995). **والمعرفة الصريحة** التي يتم تداولها بين الأفراد في المنظمة، أما **المعرفة الضمنية** فإنه لا يتم تداولها. ومن الواضـح أن الفائدة الحقيقية تتحقق في حالة قدرة المنظمة علـى تحويـل المعرفة الضمنية إلى معرفة صـريحة، ويشـرح العلـواني (٢٠٠١) طرق تحول المعرفة من خلال مصـفوفة تحـول المعرفة التالية (شكل ٢/ ٢):

- **التنشئة (Socialization)**: ويقصد بها التـي يـتم فيها تبادل المعارف بين الأفراد وهي غالبا ما تكون تتحول من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، ويتم ذلك مـن خـلال تبـادل الآراء والمقترحـات والمساهمة في حل المشاكل الفردية.

التحول من

صريحة **ضمنية**

ضمنية	**التجسيد**	**التنشئة**
التحول إلى صريحة	**الضم**	**التذويب**

شكل (٢/ ٢): تحويل المعرفة

- **التجسيد (Externalization)**: أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ويمثل هذا النوع من التحويل أفضل عمليات تحويل المعرفة؛ حيث إنها تحقق شرطًا أساسيا من شروط المعرفة وهو عمومية المعرفة.
- **الضم (Combination)**: يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة أخرى صريحة من خلال عمليات الدمج والربط بين معارف مجموعات مختلفة، وتؤدي هذه العملية إلى خلق نوع جديد من المعارف الصريحة الجديدة.

- **التذويب (Internalization)**: ويتم فيهـا تحويـل المعرفة الصريحة إلى معرفـة ضـمنية، وتكـون الاستفادة من هذا النوع من التحول فردية أكثر منها استفادة جماعية.

متطلبات
المنظمات العصرية

في ضوء ما سبق فإن السؤال الذي يفرض نفسـه علـى منظمات الأعمال هو "ما هي المتطلبات الأساسية التي يجب على منظمات الأعمال أن تتزود بها لخـوض رحلـة قـرن عصر المعرفة؟".

ويمكن بصفة عامة القول إن المنظمات الأعمـال التـي تتأهب لدخول القرن الحادي والعشرين لا بد لها أن تتعامـل مع الواقع العالمي الجديد من عـدة منطلقـات أهمهـا أنهـا أصبحت جزء لا يتجزأ من المنظومة العالمية، وأنها لا بد أن تعمل على تطوير نشاطها بشكل يتناسب مع متطلبات عصر المعرفة.

إن المتغيرات العالمية الجديدة سـوف تجعـل الأسـاليب التقليدية لتطوير أنشطة المنظمات غير مجدية نتيجة الحاجـة إلى السرعة في الأداء وارتفاع معدلات تغيـر التكنولوجيـا، ومن ثم زيادة الحاجة إلى توليد المعلومات بشكل يساعد على

تطوير المنتجات والخدمات في ضوء الاحتياجات الحقيقيـة للسوق.

وبصفة عامة يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لمواجهة الظروف الجديدة البيئية الناتجة عن التحـول إلـى عصـر المعرفة كما يلي:

- إعادة صياغة مهمة المنظمات.
- تكوين المنظمات القابلة للتعلم.
- تنمية قدرات المدير العصري.
- تدعيم مفاهيم التجديد والابتكار.
- تنمية رأس المال الفكري.

وسوف نتناول بالشرح والتحليل المتطلبات السابقة.

إعادة
صياغة مهمة المنظمات

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه منظمات الأعمال هو كيف يمكن إعادة صـياغة المهمـة الأساسـية Mission لتلـك المنظمات وكيف يمكنها إعادة هيكلة تلك المنظمات لمواجهة التغيرات المعرفية مع القدرة علـى أداء وظائفهـا بدرجـة مناسبة من الكفاءة باستغلال الموارد المتاحة.

وترجع أهمية تحديد "مهمة" منظمة الأعمال إلى حقيقة أن المهمة هي الدليل لتحديد الوجهة المستقبلية وللتغيير المخطط ولتكوين البنية الأساسية واستخدام الموارد المتاحـة، وفـي ضوء ما سبق فإننا نؤكد ضرورة أن ترتبط تلك المهمة بفكر منظمات الأعمال ومتطلباتها المستقبلية وسعيها إلى التطـوير والتجديد.

إن قبول الأوضاع العالمية الجديدة سوف يفـرض علـى منظمات الأعمال أن تبدأ صياغة المهمة الأساسية لهـا وأن تسعى وراء امتلاك الموارد التنظيمية المناسبة لتحقيق المهمة المحددة.

كذلك فإن مواجهة تلك التغيرات سوف يفرض على تلـك المنظمات أن تسعى إلى الحصول على مساهمات وإبـداعات كل شخص داخل المنظمة، والعمل على خلق المناخ الإيجابي للعمل داخل المنظمة ومشاركة الرؤية المستقبلية.

وتنبع أهمية صياغة المهمة وتحديد الرؤية المستقبلية من حقيقة كون منظمات الأعمال تتأثر تأثرا مباشرا بمتغيـرات عصر المعرفة، لذلك فإن نجاح تلك المنظمات خلال الفترات القادمة سوف يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على تحديـد المهمة التي تتناسب مع احتياجات ومتطلبات عصر المعرفة.

تكوين
المنظمات القابلة للتعلم

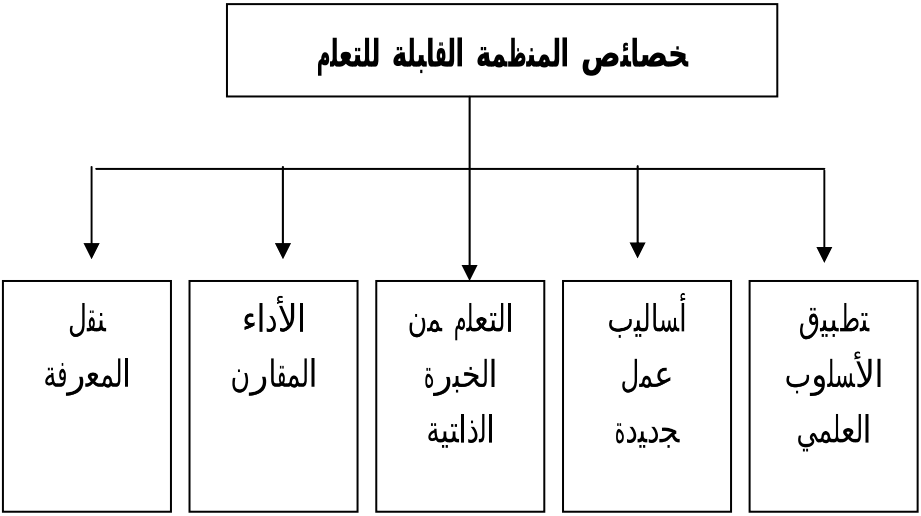
إن الطريق للتعايش والتأقلم مع ظروف عصر المعرفـة يتطلب العديد من الجهود المخلصة الرامية إلى تدعيم مفهوم المنظمات المثقفة، ويهمنا في هذا المجال أن نتعرض لمفهوم "**المنظمات المثقفة**" كأحد المتطلبات الأساسية التي يجب على منظمات الأعمال الاعتماد عليها من أجـل تـدعيم فـرص نجاحها في التعامل مع متطلبات عصر المعرفـة، وحقيقـة الأمر أن مفهوم "المنظمات المثقفة" ما هو إلاّ تعبير عن مدى قابلية المنظمات للتعلم.

إن السبب وراء إخفاق العديد من برامج تطوير المنظمات هو عدم قدرة تلك المنظمات على إدراك المعنـى الحقيقـي لعملية التعلم، فالمنظمة لا تتقدم فعـلاً إلاّ إذا تعلمـت شـيئًا جديدا، ويتحقق التعلم عندما تكون "**المنظمة قادرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارستها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة**".

ويتضح من هذا المفهوم أن عملية التعلم لا تقتصر فقـط على اكتساب المعارف بل تتطلب أيضـا ضـرورة تطبيـق والاستفادة من تلك المعارف المكتسبة، وبمعنى آخـر فـإن اكتساب المعارف يعتبر شرطًا أساسيا ولكنـه غيـر كـاف لحدوث التعلم، فالتعلم له شقان: شق يتعلق باكتساب المعرفة والآخر يتعلق بتطبيق تلك المعرفة.

إن سبل منظمات الأعمال للتعلم يبدأ مع قدرتها على توليد الأفكار الجديدة والتي تمثل الشرارة الأولى في عملية التعلم. ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد أن تلك الأفكار في حد ذاتهـا لا تخلق تعلما بل لا بد أن يصاحبها تعديلاً في أسـلوب أداء العمل والممارسات التنظيمية.

يتطلب تحقيق منظمات الأعمال لمفهوم "المنظمة المثقفـة" توافر خمس خصائص أساسية هي: تطبيق الأسلوب العلمـي لحل المشاكل، تجريب أساليب عمل جديدة، التعلم من الخبرة الذاتية، التعلم من الممارسات المتميزة للغير، والقدرة علـى نقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلى الواقع الإداري (شكل ٢/ ٣).



شكل (٢/ ٣): خصائص المنظمة القابلة للتعلم

إن تحقيق كل خاصية من الخصائص السابقة يتطلب توافر العديد من المهارات الإدارية والإمكانات المادية المناسبة ونمط سلوكي يؤمن بالقدرة على التعلم، وبالرغم من توافر تلك الخصائص لدى العديد من المنظمات، إلاّ أن نسبة قليلة منها تستطيع أن تحقق التعلم المطلوب وذلك بسبب إصرارها على التعلم وتأكيد أهميته كفلسفة تنظيمية دائمة.

الخاصية الأولى: تطبيق الأسلوب العلمي:

تعكس الخاصية الأولى للمنظمـة المثقفـة مـدى قـدرة منظمات الأعمال على اتباع الطرق العلمية فـي تشـخيص مشاكل العمل الإدارية، ومنظمات الأعمال المثقفة مـن هـذا المنظور تعتمد على المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات أكثر من اعتمادها على التخمين أو الحدث أو التجربة والخطأ.

ومن الممكن لمنظمات الأعمال أن ترفع من قدراتها على تحقيق هذه الخاصية عن طريق برامج التدريب الإدارية التي تهدف إلى رفع قدرات العاملين علـى تحليـل وتشـخيص المشاكل بأسلوب علمي منظم يتميز بالدقة والموضوعية.

وتعتبر برامج التدريب هذه وسيلة مباشرة وسهلة وسريعة الأثر وذلك بالرغم من صعوبة الإعداد لها، لا بد أن يـتعلم العاملون في منظمات الأعمال طرق علمية حديثة للتفكير في مشاكل العمل وأن يتقنوا مهارة قراءة ما بين السطور وعـدم قبول الأفكار التقليدية المتقادمة في العمل. إن اعتياد أمـور العمل بشكل تقليدي يمكن أن تقلل من قابلية المنظمات للتعلم، ومن ثم تفقد منظمات الأعمال أحـد الخصـائص الأساسـية للمنظمة المثقفة.

الخاصية الثانية: تجريب أساليب العمل الجديدة:

تعكس هذه الخاصية مدى قدرة منظمات الأعمـال علـى البحث عن المعارف الجديدة واختبارها قبل تعميمها، وكمـا هو واضح فإن هناك ارتبـاط قـوي بـين هـذه الخاصـية والخاصية السابقة، فالتجريب جزء لا يتجزأ مـن الأسـلوب العلمي وأحد وسائله الفعالة.

غير أن أهم ما يميز التجربة كوسيلة للتعلم هـو كونهـا مدفوعة بالرغبة في استغلال الفرص المتاحة وتوسيع الأفـق والوصول إلى عوالم جديدة، ومن الممكن أن تأخذ التجـارب التنظيمية في منظمات الأعمال أحد شكلين أساسـيين: إمـا البرامج الإدارية المستمرة أو البرامج ذات الغرض المحـدد، وفي جميع الأحوال فإن البرامج الإدارية الناجحة فـي حـث العاملين على التجريب لا بد أن يصاحبها نظم حوافز قويـة لتشجيع العاملين على خوض التجربة التي يصـاحبها غالبـا درجات عالية من الغموض وعدم التأكد والمخاطر.

الخاصية الثالثة: التعلم من الخبرات الذاتية:

لا بد لمنظمات الأعمال أن تراجع المواقف والحالات التي حققت فيها نجاح وتلك التي حققت فيها خسائر، وذلك بغرض الاستفادة من الدروس الماضية في رسم طريـق المسـتقبل. وتعتبر تلك المراجعات التاريخية سجلاً موضـوعيا يسـاعد العاملين على زيادة منحنى تعلمهم، ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد أن منظمات الأعمال التي لا تستطيع تـذكر ماضـيها لا بد لها أن تكرر نفس أخطائه.

وقد نجد العديد من منظمات الأعمال أن عملية مراجعـة ماضيها قد تكشف عن حالات فشل لا ترغب فـي تـذكرها أو إحيائها. غير أن هذا المنطق يتناسى ببساطة أن الفشل هو المعلم الحقيقي للمرء، فالفشل الفعال هو ذلك النوع من الفشل الذي تستطيع المنظمة من خلاله رسم معالم لطريق خال من الأخطاء في المستقبل، ولعل أهم ما يؤكد هذه المقولـة هـو النجاح الذي استطاعت شركة "بوينج" العالمية تحقيقهـا فـي الطائرتين من طراز ٧٥٧ و ٧٦٧ بعد الفشل الكبيـر الـذي تحقق للطرازين ٧٣٧ و ٧٤٧ من قبل. إن الدرس الحقيقـي من تجربة شركة "بوينج" وغيرها هـو أن تـتعلم منظمـات

الأعمال كيف يمكنها أن تستفيد من إيجابيات الفشل السـابقة وأن تحولها إلى نقاط انطلاق لنجاح أكبر.

الخاصية الرابعة: الأداء المقارن:

من الطبيعي أن تتعدد مصادر التعلم التنظيمي، فقد يكون مصدرها من داخل المنظمة - كما هو الحال في الخاصـية السابقة - أو خارجها، وكـذلك مـن الممكـن أن تسـتلهم المؤسسة العديد من الأفكار الجديدة إذا ما نظـرت خـارج حدود إطارها التقليدي المعروف.

وقد تشمل هذه النظرة دراسة وتقييم تجـارب منظمـات الأعمال الأخرى. إن المنظمات الأخرى على اختلاف هويتها ونشاطها يمكن أن تكون مصدرا خصبا للأفكـار الجديـدة، والحقيقة الواضحة هنا أنه بغـض النظـر عـن المصـدر الخارجي للأفكار فإن التعلم التنظيمي يحدث فـي منظمـات الأعمال التي تؤكد قيادتها العليا على ضرورة التوجه نحـو التطوير والتجديد.

الخاصية الخامسة: نقل المعرفة إلى الواقع العملي:

ترتبط هذه الخاصية بوضع المعارف المكتسبة من خـلال الخصائص السابقة موضع التنفيذ العملي، ولكي تحقق هـذه الخاصية الهدف منها في التعلم فلا بد من نشـر المعـارف المكتسبة داخل المنظمة، وأن يلم بها كل العاملون ويؤمنـوا بها. فالأفكار الجديدة تكون أكثر قابلية للتطبيق في الحـالات التي يؤمن بأهميتها الغالبية من العاملين في المؤسسة.

ومن الممكن أن تعتمد المنظمات على العديد من الأساليب لنقل تلك المعارف مثل التقـارير المكتوبـة أو المسـموعة، والزيارات الميدانية، وبرامج التنـاوب الـوظيفي وبـرامج التدريب والتعلم والمؤتمرات وخلافه، وفي جميـع الحـالات فإن نجاح منظمات الأعمال في وضع المعـارف المكتسـبة موضع التنفيذ العملي سوف يساهم بشكل مباشر فـي بنـاء منظمة مثقفة.

تنمية

قدرات المدير العصري

اعتاد العديد من المديرين في معظم شـركات الأعمـال المصرية لفترات طويلة على ممارسة وظائفـه فـي ظـل ظروف من الحماية والاستقرار البيئـي، وعـدم المنافسـة، وغياب نظام الثواب والعقاب التنظيميين، ولا شـك أن مـا شهدته بعض الشركات من حماية زائدة وعدم منافسـة أدى إلى انخفاض الكفاءة الإدارية للعديد من القادة الإداريين بـل والتأثير على قدراتهم ومهاراتهم الإدارية سلبا، ولقد أدت تلك الظروف أيضا إلى سيطرة "**نمط المـدير التقليـدي**" علـى مجريات الأمور في مؤسسات الأعمال.

نمط المدير التقليد:

تبنى الفلسفة الإدارية للمدير التقليدي على أساس ضرورة عقد صفقات بين المـدير والمرءوسـين لإنجـاز الأهـداف المخططة للمنظمة، والصفة المميزة للمدير في هـذه الحالـة هي "القوة". وبمعنى آخر فإنه أينما وجدت علاقـات القـوة فهناك علاقات تبادلية، وتنصب جهود المدير التقليدي فيه هذه

الحالة على ضرورة تحفيز العاملين عن طريق الربط بـين الجهود التي يبذلها المرءوسون وبين العائد الذي يحصـلون عليها.

ويقدم المدير التقليدي العائد (المادي أو المعنوي) في حالة أداء الموظف لسلوك وظيفي مناسب، ويمكن في هذا المجال التفرقة بين مستويين من مستويات العائـد همـا المسـتوى الأعلى والمستوى الأدنى، ويتحقق المسـتوى الأعلـى فـي الحالات التي يقدم فيها المدير المكافآت غير المادية للعاملين مقابل تحقيقهم وحافظهم علـى مسـتوى أداء متميـز، أمـا المستوى الأدنى من التبادل فيتحقق في الحالات التـي يقـدم فيها المدير المكافآت المادية للعاملين كوسيلة لتوجيه سلوكهم.

وكما هو واضح مما سبق فإن المدير التقليدي يتبع مـنهج التكلفة والعائد كأساس لتنمية موارده البشرية، غير أن هـذا المنهج لا يغير من قيم وعادات المرءوسين بقدر مـا يـؤثر على سلوك العاملين من خلال استخدام المـوارد التنظيميـة المالية المتاحة، والفرض الأساسي الذي ينظم العلاقة التبادلية هنا هو الوفاء باحتياجات المرءوسين مقابل ما يؤدونـه مـن

عمل، غير أن هذا النمط من القيادة لم يعد مناسبا لمتطلبـات العصر القادم، عصر التحدي والمعرفة.

ويتضح مما سبق أن تحديات العصر القادم تفرض علـى المدير ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنـه مـن العمل في ظل ظروف بيئية جديدة تختلف تماما عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل. إن نقطـة البدايـة المنطقيـة والعلمية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة هي أن يبدأ المدير في تقييم خبراته وممارساته السابقة وأن يعـيش واقعـه وأن يبني له رؤية مستقبلية واضحة، لهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة هي بناء وتكوين شخصية "**المـدير العصري**".

المدير العصري:

إن نمط "المدير العصري" يجب أن يعي جيدا أن تحقيـق الأهداف التنظيمية تتعدى مجـرد الحصـول علـى طاعـة العاملين عن طريق تبادل الصفقات، وعلى العكس من ذلـك فإن المدير العصري يجب أن يـزرع وينمـي قـيم العمـل الإيجابية لدى مرءوسيه.

ومن الطبيعي أن تزداد فعالية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها المدير العصري أن يرفع مستوى اهتمام المرءوسين بالعمل، وأن يقنعهم بقبول مهمة وأهداف المؤسسة خلال الفترات القادمة، كذلك فإن المدير العصري يجب أن يتمتع برؤية مستقبلية واضحة ومحددة يستطيع من خلالها أن يكتشف المستقبل وأن يعظم العائد المتوقع منه، والمدير العصري من هذه الزاوية يتميز بالحركة الدائمة والرغبة في التحدي والسعي وراء كل ما هو جديد وغير مألوف بصفة دائمة.

ومن الضرورة أيضا أن يتميز المدير العصري بقيادة فاعلة قادرة على شحذ همم المرءوسين. إن تلك القيادة الفاعلة تستطيع أن توجه تفكير المرءوسين نحو المصلحة العامة للمؤسسة بدلاً من تفكيرهم في مصالحهم الخاصة.

كذلك يجب أن يتميز المدير العصري بالقدرة على مساعدة المرءوسين على إعادة النظر في الطرق التقليدية التي يعملون بها وأن يشجعهم على البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر بصفة دائمة.

إن المستجدات التـي يفرضـها علينـا القـرن الحـادي والعشرين تستدعي منا ضرورة البدء في العمل الجاد نحـو إعداد وتكوين مجموعات جديدة من المديرين القادرين علـى التعامل مع متغيرات القرن التالي بفلسفة إدارية علمية تبنـى على أساس التعامل مع أرض الواقع، واقع منظمات الأعمال المصرية.

تدعيم
مفاهيم التجديد والابتكار

إن التحدي الأكبر الذي سوف يواجه المدير العصري في مرحلة التحول الإداري القادمة هي التجديد والابتكـار، لقـد أصبح التجديد والابتكار التنظيمي الـدائم متطلبـا أساسـيا لشركات الأعمال الناجحة، وتتميز المنظمات الناجحة بكونها قادرة على تعزيز مقومات الأداء الابتكاري للعاملين.

وبرغم تعدد مقومات الأداء الابتكاري إلا أنها غالبـا مـا تنبع من المناخ التنظيمي الذي يعكس طبيعة القيـادة ونـوع الملكية وقيم التنوع والتنمية المستمرة.

وتأكيدا على أهمية التجديد والابتكار فقد قامـت إحـدى الجامعات الأمريكية (MIT) بعمل برنـامج إداري تعليمـي أطلق عليه اسم "اختراع شركات القرن الحادي والعشـرين". إن الهدف من هذا البرنامج على أنه ليس فقط تفهـم وتوقـع واستكشاف طرق العمل الإداري الجديدة والحديثة، بل علـى أنه أنشأ قاعدة معرفية للجوانـب التنظيميـة والاقتصـادية

وتكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها لاختراع نظـم العمل التنظيمية الجديدة ووضعها موضع التنفيذ.

ويلاحظ مما سبق حيوية الدور الذي يمكن أن تتولاه إدارة الموارد البشرية في التأثير على التجديد والابتكار عن طريق غرس مفهوم التجديد والابتكار في المرءوسين والعمل علـى رعايته وتدعيمه وتغيير طريقة فهمهـم ونظـرتهم لأمـور العمل. فلا شك أن إدارة الموارد البشرية هي أقدر الجهـات على إحداث تطوير حقيقي في أداء الموظفين.

ومن الأهمية بمكان أن توضح إننا لا نقصـد فـي هـذا المجال مجرد الجانب المادي (تقديم منتج أو خدمـة جديـدة) لعملية التجديد والابتكار، وإنما نقصد أيضا الجانب الـذهني في توليد النمط الفكري للتجديد والابتكار لدى المرءوسـين، إن قبول هذين الجانبين للتجنيد والابتكار التنظيمـي يضـع القائد في مواجهة معادلة صعبة قوامها أن القائـد لا بـد أن يشجع التجديد والابتكار دون أن يعاقب الفشل، وبمعنى آخر فإن القائد يجب أن يحافظ على مجموعـة القـيم والمعـايير السلوكية التي تدفع العاملين للتجديد والابتكار دون أن يعاقب محاولاتهم غير الناجحة في طريق التجديد.

وفي هذا المجال فإن الشركات الناجحة يجـب أن تـدرك جيدا إن التجنيد ما هو إلاّ هو "نمـط فكـري" Mind – set يجب أن يعمل المديرين على تنميته وتطويره لكونـه أهـم عناصر نجاح المنظمة، ويمكن تحديد أربعة متطلبات يجـب على إدارة الموارد البشرية أن تحققها حتى تستطيع أن تحقق النمط الفكري للتجديد وهي:

- القيادات واثقة من قدرات المرءوسين.
- قيادات قادرة على تدعيم القيم الإيجابية للمرءوسين.
- قيادات تعترف بجهود التجديد والابتكار وتكافئها.
- قيادات حريصة على عدم تخفيض الميزانيات.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن نمط المدير العصري هو ذلك النمط الذي يستطيع أن يـدعم المبـادرة ويسـاعد العاملين على توليد الأفكار الجديدة، وهو أيضا النمط الـذي يضمن تفويض السلطة ومشاركتها بين أعضاء المنظمة.

وغالبا ما يبدي نمط المدير العصري دعما كبيرا لتنميـة قدرات المرءوسين ويحترم كل طاقاتهم الإبداعية ويعمل على تنميتها. ولا شك أن نمط القيادة العصرية يمكن أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية المرءوسين بنسبة أعلى من الزيادة في الإنتاجية

الناتجة عن اتباع نمط القيادة التقليدية، ويرجع السبب في ذلك إلى وضوح التفوق النسبي لنمط القيادة العصرية على تحقيق درجة عالية من التجديد والابتكار خاصة نظرا لقدرتها على تكوين قيم ومعتقدات العمل الابتكـاري (الـنمط الفكـري)، وإعادة تشكيل سلوك المرءوسين وتحسين اتجاهـاتهم نحـو رؤسائهم ووظائفهم وزملائهم والمنظمة ذاتها.

ولا شك أيضا أن قيم القيادات الإدارية تمثل عاملاً رئيسيا في تشكيل ثقافة المنظمة وذلك بسبب أن المرءوسين ينظرون إلى المديرين على أنهم العامل الرئيسي وراء نجاح شركاتهم. كذلك فإن تواجد القيادات العصرية في المنظمة يساعد علـى خلق المناخ التنظيمي المشجع للتجديد والابتكار، وذلك عـن طريق تطبيق مفهوم الجودة الشـاملة والهياكـل التنظيميـة المسطحة.

وخلاصة القول إن القيادة العصرية يمكن أن تساعد على تحقيق درجة عالية من التجديد والابتكار التنظيمي خاصة في الحالات التي تتطلب خلق "**النمط الفكـري**" للتجديـد لـدى العاملين وذلك عن طريق السعي وراء التغيير، وتحديد نقاط القوة التنظيمية ومحاولـة تعظـيم الاسـتفادة منهـا، وزرع الإحساس بالحرية داخل المنظمة، ورفع الـروح المعنويـة للعاملين.

تنمية
رأس المال الفكري

من الواضح أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الأعمال إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد، وبمعنى آخر فإن الموارد البشرية سوف تصبح المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال لتحقيق التقدم المنشود خلال القرن القادم.

كذلك فإن مع انتقال العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة فإن الموارد البشرية سوف تصبح أهم أصول تلك المنظمات أو هي "**رأس المال الفكري**" لمنظمات الأعمال، ولا شك أن العنصر البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف البيئية الجديدة للقرن الحادي والعشرين.

والمقصود بمصطلح "**رأس المـال الفكـري**" هـو نـاتج التفاعلات بين خبرات ومعـارف كـل المـوارد البشـرية بمنظمات الأعمال والذي يساعد على تحسـين كفـاءة تلـك المنظمات، إن "رأس المال الفكري" أكبر من مجرد حاصـل الجمع الجبري لمجموعة حملة الشهادات العليا في منظمـات الأعمال أو مجموعـة الأجهـزة والحاسـبات الإلكترونيـة أو مجموعة المعامل أو المباني داخل تلك المؤسسـات، إنـه مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة؛ بحيث يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات.

ويمكن التعبير عن هذا النوع من رأس المال فـي شـكل المعرفة التي يكتسـبها العـاملون مـن خبـرات التـدريب أو الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مـع مشـاكل العمل والسعي إلى حلها.

وعلى عكس الأصول المادية الملموسة التي نعرفها جميعا والتي نسعى لتعظيمها (مثل الأراضي والمبـاني والأجهـزة والمعدات)، فإن رأس المال الفكري غير ملموس ويصـعب تقييمه ماديا كما هو الحال بالنسبة لبقية أصول المؤسسـات،

ويرجع السبب في صعوبة التقييم المادي إلى الطبيعة المميزة لهذا النوع من رأس المال الذي يعكس كل القدرات العقليـة لمنظمات الأعمال والتي يصعب في نفس الوقـت التعـرف عليها أو تحديدها أو استغلالها إلى أقصى درجة ممكنة، ومع ذلك فإن فرص نجاح منظمات الأعمال في مواجهة تحـديات القرن الحادي والعشرين تتوقف إلى حد كبير علـى قـدرتها على البحث عن هذا النوع من رأس المال البشري والعمـل على تعظيم الاستفادة من الطاقات الكامنة فيه.

وخلاصة القول إن منظمات الأعمـال يجـب أن تسـعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثـل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، إن السـعي وراء شراء كل التكنولوجيات الحديثة العصرية لن يضمن بمفـرده لتلك المنظمات القدرة على مواجهة متطلبات وتحديات القرن الحادي والعشرين، إن الاستعداد لمواجهة منافسـات القـرن القادم تتطلب بالضرورة أن تعمل منظمات الأعمـال علـى إدارة رأس المال الفكـري إدارة جيـدة، وأن تتـولى تلـك المنظمات أيضا خلق مناخ العمل الذي يؤكـد علـى أهميـة

التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، وخلق نظم الحـوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد.

ومن المؤكد أن الاعتماد على رأس المال الفكري كأحـد القنوات الأساسية لتطوير المنظمات يتطلب بالضرورة تغيير نمط تفكيرنا تجاه رأس المال البشري، إن ذلك يعني حتميـة العمل مع رأس المال البشري بدلاً من العمل عـن طريـق رأس المال البشري، ويعني أيضا تحقيق الاستفادة القصـوى من طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، كذلك يتطلب الأمر النظـر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة استراتيجية وليست فقط مصدرا من مصادر تخفيض التكاليف، إن المنظمـات التـي تراعي الاعتبارات السابقة يمكن أن تحقق تقدما ملحوظًا في عصر سوف تكون الموارد البشرية هي المنبع الرئيسي لكل روافد التقدم.

قائمة المصطلحات

* عصر المعرفة	* Knowledge era
* اقتصاد المعرفة	Knowledge economy
* الميزة التنافسية	* Competitive advantage
* قوة المعرفة	* Knowledge Power
* إدارة المعرفة	* Knowledge management
* سر المهنة	* Know – how
* المهمة (الرسالة)	* Mission
* التعلم التنظيمي	* Organizational learning
* المنظمات القابلة للتعلم	* Learning organizations
* الأداء المقارن	* Benchmarking
* رأس المال الفكري	* Intellectual capital
* الذكاء التنافسي	* Competitive intelligence
* تكنولوجيا المعلومات	* Information Technology
* المعرفة الصريحة	* Explicit Knowledge
* المعرفة الضمنية	* Tacit Knowledge

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- تعريف مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

٢- تعريف مفهوم الميزة التنافسية.

٣- شرح المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية.

٤- تحديد دور الموارد البشرية فـي مرحلـة التحليـل الاستراتيجي.

٥- تحديد دور الموارد البشـرية فـي مرحلـة إعـداد الاستراتيجية.

٦- تحديد دول الموارد البشـرية فـي مرحلـة تنفيـذ الاستراتيجية.

٧- تحديد دور الموارد البشـرية فـي مرحلـة تقيـيم الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية

الأصل فـي كلمـة اسـتراتيجية هـو اللفـظ اليونـاني "استراتجوس" "Strategos"، والكلمة أصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما، وقد تطور هـذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو في عالم الأعمال.

وبصفة عامة يمكن تعريف **الاستراتيجية الإدارية** علـى أنها "خطة طويلة الأجل تتخذه المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقـوم علـى تحديد نطاق المنتجـات والأسـواق التـي تتعامـل معهـا، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التـي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفهـا الإداريـة المختلفـة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشـأة داخليـا ويمكنها من حرية الحركـة والتـأقلم ع ويربطهـا بيئتهـا الخارجية والوصول إلـى أهـدافها وغاياتهـا وأغراضـها الأساسية بشكل متوازن " (غراب، ١٩٩٧: ٣٩).

أما **الإدارة الاستراتيجية** هي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المنظمة (Noe, et. Al. 1996). ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المنظمة وممارستها لتحقيق غايات المنظمة. ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المنظمة استراتيجيات عامة تستخدمها كافة المنظمات، أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المنظمة وموقفها التنافسي.

من العرض السابق يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي "**عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية**"، فعلى سبيل المثال فإن العديد المنظمات التي تسعى إلى امتلاك نظم تكنولوجية متقدمة (الميكنة أو الإنسان الآلي) أو إدارية متقدمة (نظام الجودة الشاملة) لغرض زيادة قدرتها التنافسية. غير أن امتلاك التكنولوجيا أو نظم الإدارة المتقدمة وحده أن يؤدي تلقائيا إلى زيادة القدرة التنافسية ما لم يصاحب ذلك تدعيم للقدرات البشرية القادرة على استيعاب

التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها. وهنا يبـرز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فـي ضـمان تزويـد المنظمة بالموارد البشرية التي تملك القـدرات والمهـارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الموارد البشرية
ميزة تنافسية

الميزة التنافسية هي "**تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل**" (مصطفى، ٤١٦: ٢٠٠١)، ويؤكد نفس الكاتب أن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق هذه الميزة التنافسية.

ويؤكد هامان (٢٠٠١) نفس الاتجاه بقوله إن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب (هامان، ٢٠٠١، ٦٥٤).

وتمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق ميزة تنافسية، وتتضمن تلك الموارد كل من الموارد المادية (مثل المباني والمعدات والآلات)، أو الموارد البشرية (مثل مهارات وقدرات ومعارف العاملين)، وموارد المعلومات (مثل نظم المعلومات ونظم دعم القرار)، فإذا ما

تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك الموارد أتاح لها ذلـك فرصة كبيرة لامتلاك ميزة تنافسية كبرى.

إن الهدف من الإدارة الاستراتيجية هو تعظيم الاسـتفادة من الموارد التنظيمية بما يحقق لهـا ميـزة تنافسـية علـى المنظمات الأخرى، وكما لاحظنـا مـن طبيعـة المـوارد التنظيمية، فإن هناك موردين أساسيين مـرتبطين بالعنصـر البشري ألا وهما الموارد البشرية وموارد المعلومات.

ولتعظيم كفاءة الموارد البشرية، فإن مديري إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا بشكل فعـال فـي عمليـة الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق مثل هذه المشاركة الفعالة يجب أن:

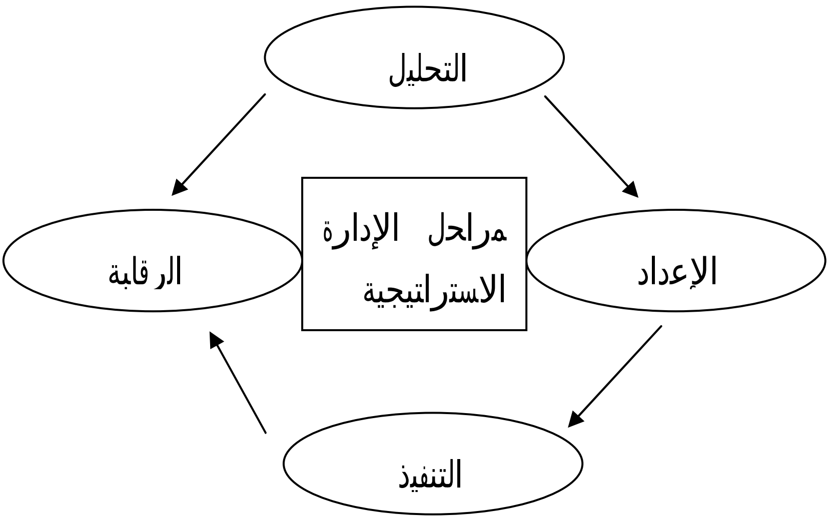
- تشترك إدارة الموارد البشرية في صـياغة الخطـط الاستراتيجية خاصة في مجال تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- تشترك إدارة الموارد البشرية في تحديد الإمكانيـات البشرية اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ.

- تحدد إدارة الموارد البشرية أنواع المهارات والسلوكيات والاتجاهات اللازمة لتدعيم الخطط الاستراتيجية.
- إعداد البرامج اللازمة لضمان تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

مراحل
الإدارة الاستراتيجية

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بأربعة مراحل أساسـية هي (شكل ٣/ ١)، ويوضح الشكل السابق أن المرحلة الأولى هي التحليل الاستراتيجي، والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: "**أين نحن الآن؟**". أما المرحلة الثانية فهي مرحلة إعداد الاستراتيجيات، والسؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: "**إلى أين نريد أن نذهب**؟" أما المرحلة الثالثة هي مرحلـة تنفيـذ الاستراتيجيات، والسؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: "**كيف نصل إلى هناك؟**".

أما المرحلة الرابعـة والأخيـرة فهـي مرحلـة **تقيـيم الاستراتيجيات**، والسؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: "**كيف نعرف أننا وصلنا؟**" وسوف نناقش في الأجزاء التاليـة كـل مرحلة من المراحل السابقة مع التركيز علـى إبـراز دور الموارد البشرية فيها.



شكل (٣/ ١): مراحل الإدارة الاستراتيجية

مرحلة التحليل الاستراتيجي

الهدف الأساسي في هذه المرحلـة هـو تحليـل البيئـة الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف التعرف الموقف الحـالي للشركة (أين نحن الآن).

وتعتبر عملية تحليل البيئة الخارجية نقطة البدايـة التـي تستهدف تحليل المتغيرات المؤثرة على نشاط المنظمة فـي الأجلين القصيرين والبعيد. وتتضمن هذه المرحلة نوعين من التحليل هما:

- تحليل البيئة الخارجية.
- تحليل البيئة الداخلية.

تحليل البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي القوى الخارجية التي تؤثر (أو تتأثر) بنشاط الشركة، وترجع أهمية تحليل البيئة الخارجيـة إلـى الأسباب التالية:

- البيئة الخارجية هي نقطة البدايـة ونقطـة النهايـة بالنسبة للمنظمة، فهي المصدر الأساسـي لمـوارد

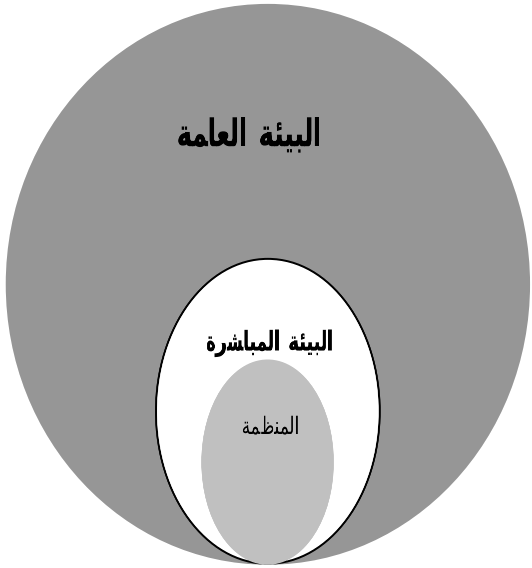
المنظمة (نقطة البداية) وهي المستهلك الأساسي لمنتجات الشركة (نقطة النهاية).

- البيئة الخارجية تفرض العديد من القيود على ممارسات الشركات. ومثال ذلك قوانين حماية المستهلك، والحفاظ على البيئة.

وعند إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يمكن التفرقة بين مستويين أساسيين من مستويات البيئة الخارجية هما مستوى البيئة المباشرة ومستوى البيئة العامة (شكل ٣/ ٢):

مستوى البيئة الخارجية المباشر:

يقصد بهذا المستوى المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة بشكل يومي وتتأثر بها في الأجل القصير، ومن هذا المنطلق فإن تلك المتغيرات البيئية المباشرة هي المتغيرات التي تختار المنظمة طواعية التعامل معها والتي تمثل "**النطاق التنظيمي**".



شكل (٣/ ٢): مستويات البيئة الخارجية

ومن أمثلة المتغيرات البيئية المباشرة التي تتعامل معهـا الشركة ما يلي:

- المستهلكون والمستفيدون من المنتجات والخدمات.
- المنافسون.
- الموردون.
- العمال والهيئات العمالية المختلفة.

- المؤسسات المالية.
- المساهمون.
- جمعيات المصالح الخاصة.

مستوى البيئة الخارجية العامة:

متغيرات البيئة الخارجية العامة هي تلك المتغيرات التـي تؤثر على نشاط الشركة في الأجل الطويل، وغالبا ما يكـون تأثيرها على كافة الشركات العاملة في دولة أو منطقة معينة، وبصفة عامة يمكن تقسيم المتغيرات البيئية العامة إلى أربـع مجموعات أساسية هي:

- المتغيرات السياسية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغيرات الاجتماعية.
- المتغيرات التكنولوجية.

ومن الأهمية بمكان أن نوضح في هذا المجال أن التحليل لا يقتصر على تحليل كل متغير من هذه المتغيـرات علـى حدة، بل يتضمن التحليل دراسة التفاعلات الناتجة عن تفاعل تلك المتغيرات مع بعضها البعض، مثـال ذلـك التفـاعلات

الدائمة بين المتغيرات السياسية والمتغيرات الاقتصادية والتي يصعب في كثير من الأحيان الفصل بين أثر كل منهما على حدة.

وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى الإجابة على العديد من التساؤلات الهامة مثل:

- ما هي الاتجاهات الأساسية في البيئـة الخارجيـة، خاصة المتغيرات السوقية، والتي يمكن أن فرصـة (في صالح الشركة) أو تهديد (فـي غيـر صـالح الشركة)؟
- ما هي السوق (أو الأسواق) التي يجـب أن نركـز عليها؟ وما هي الاسـتراتيجية (أو الاسـتراتيجيات) التي يمكن تنفيذها؟

خلاصة القول إن تحليل البيئة الخارجية يمثل نقطة البداية المنطقية لأي عملية تخطيط استراتيجية، إن الهدف الأساسي لهذا التحليل هو تحديد الفرص Opportunities والمهددات Threats البيئية.

تحليل البيئة الداخلية:

إن مجرد التعرف على الفرص والمهددات البيئية من خلال تحليل البيئة الخارجية لا يعتبر كافيا في حد ذاته لرسم صورة متكاملة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط الاستراتيجي، بل إن تلك الصورة تكتمل عندما يتم تحليل الموقف الداخلي للشركة وذلك لتحديد نواحي القوة والضعف داخل المنظمة.

ويتوقف نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على مدى قدرة إدارة الشركة على تفهم المتغيرات الاستراتيجية الداخلية، فما من شك أن تلك المتغيرات الاستراتيجية الداخلية يمكن أن تؤدي إلى دفع الخطة الاستراتيجية أو بنفس المنطق عرقلتها. وتشمل المتغيرات الاستراتيجية الداخلية العديد من المتغيرات التنظيمية منها:

- الهيكل التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية.
- الموارد التنظيمية (المادية، البشرية، المعلومات).

وكما أوضحنا من قبل فإن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو التعرف على جوانب القوة التنظيمية Strengths وجوانب الضعف Weaknresses، ويكون التركيز الأساسي في هذه المرحلة على تحديد "الميزات التنافسية" التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها في مواجهة المنافسة الشرسة من الشركات المنافسة، ويجب علينا دائما أن نتذكر القول الشهير: "إذا لم تمتلك ميزة تنافسية فلا تنافس".

مصفوفة التحليل البيئي للشركة:

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة (خارجيا وداخليا) هو إعداد مصفوفة التحليل الاستراتيجي والتي تشمل مقابلة الفرص والمهددات مع جوانب القوة التنظيمية والضعف، وتعرف هذه المصفوفة باسم SWOT Analysis، وتمثل نتائج تحليل هذه المصفوفة نقطة البداية المنطقية للخطوة التالية من التخطيط الاستراتيجي وهي مرحلة "إعداد الاستراتيجيات".

دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة التحليل:

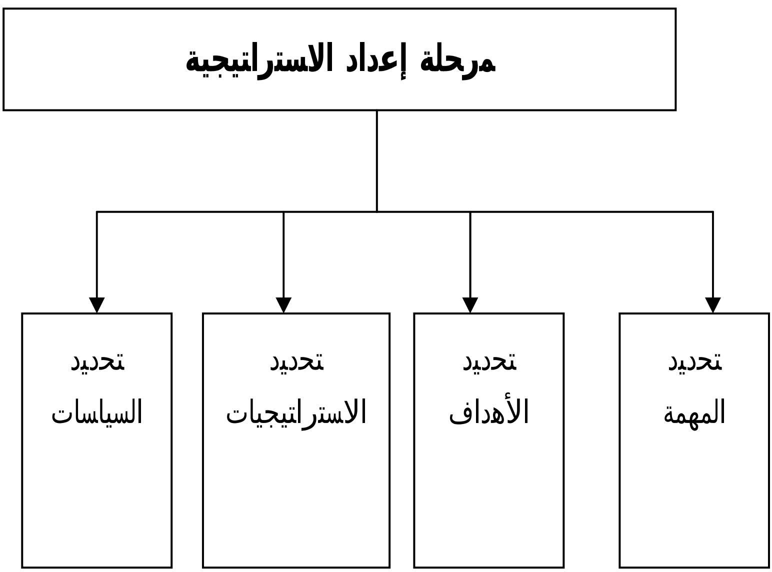
تتطلب مرحلة التحليل الاستراتيجي مساهمة مباشرة مـن إدارة الموارد البشرية فـي مرحلتـي التحليـل الخـارجي والداخلي.

وحيث إن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو التعرف على مكان ومكانة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، فإن ذلـك يعنـي بالضرورة إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تحـدد عـدد ونوعية العمالة المطلوبة لجعل الرؤية التنظيمية حقيقة واقعة.

وكما ذكرنا من قبل فإن رغبة المنظمة في تحقيق ميـزة تنافسية دائمة يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على تنميـة الموارد البشرية والعمل علـى اسـتقطاب كفـاءات جديـدة متميزة.

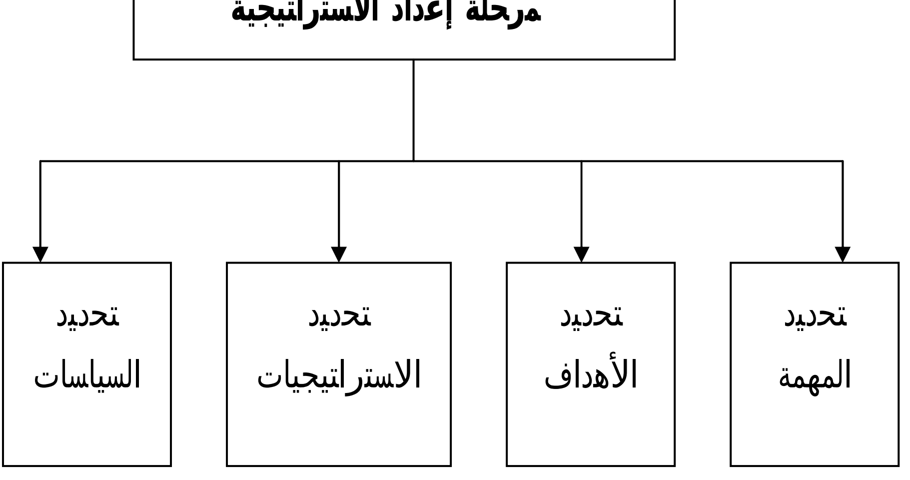
مرحلة إعداد الاستراتيجيات

تتضمن هذه المرحلة إجابة للسؤال الذي سبق تحديده وهو "**إلى أين نريد أن نذهب؟**". إن الإجابة على هذا السؤال تتضمن تحديدا واقعيا لك من العناصر الاستراتيجية التالية: مهمة (رسالة) المنظمة، وأهدافها، والاستراتيجيات، والسياسات التنظيمية (شكل ٣/ ٣).



شكل (٣/ ٣): مرحلة إعداد الاستراتيجية

تتضمن هذه المرحلة إجابة للسؤال الذي سبق تحديده "**إلى أين نريد أن نذهب؟**". إن الإجابة على هذا السؤال تتضـمن تحديدا واقعيا لكل من العناصر الاستراتيجية التاليـة: مهمـة (رسالة) المنظمة، وأهدافها، والاسـتراتيجيات، والسياسـات التنظيمية (شكل ٣/ ٣).



شكل (٣/ ٣): مرحلة إعداد الاستراتيجية

تحديد مهمة المنظمة:

المهمة (الرسالة) هي السبب الرئيسي لوجـود المنظمـة، وبرغم أهمية "مهمـة الشـركة" إلا أنهـا مـن العناصـر الاستراتيجية الأكثر غموضا وجدلاً، وربما يكون السبب في ذلك أنها تبدو كعبارة فلسفية، غيـر محـددة، اصـطناعية، وتأكيدا لهذا فإننا نجد العديد من الشركات لا توجد لديها مهمة واضحة، أو لا تلقي بالاً إلـى تلـك المهمـة إذا وجـدت، أو تستخدمها في المناسبات الرسمية والدعائية فقط.

غير أن الواقع العملي يؤكد غير ذلك، فالمهمة هي دليـل الأداء التنظيمي والتي تبنى عليها كل الأنشطة الاسـتراتيجية الأخرى، وهي بعبارة أخرى "دستور عمل الشركة" إذا جـاز التعبير، والمهمة كذلك هي التي تحدد المستقبل الذي ترغـب الشركة في الوصول إليه أو المستقبل الذي ترغب الشركة في أن تعيشه.

إن الانتظار حتى يصبح المستقبل واقعا لن يجدي نفعا مع الشركات في عالمنا المعاصر، وخير من ذلك أن تبدأ الشركة في صنع مستقبلها تأكيدا لقول أحد رجال الأعمال: "إن أفضل

وسيلة للتنبؤ بالمستقبل هو اختراعه". " The best way to predict the future is to invent it" وفي الحياة العمليـة تسعى العديد من الشركات الناجحة إلى صياغة مهمة واضحة ومحددة واستخدامها كدليل للعمل. ومن بعض هذه الشركات نورد الأمثلة التالية:

المثال الأول: بنك المشرق (دولة الإمارات العربية المتحدة).

"مهمتنا أن نكون الشركة القائدة في مجال الخـدمات المالية في دولة الإمارات، وأن نكون الاختيار الأول للعامين والجمهور والمستثمرين والمجتمع ككل".

المثال الثاني: شركة ماكدونالدز العالمية Mcdonald's:

to satisfy the world's appetite for good food, well served, at a price people can afford.

المثال الثالث: شركة لوكهيد Lockheed:

Our mission is to meet the needs of our united states and foreign customers with high – quality products and services and, in so doing, Produce superior returns for our shareholders and foster growth and achievement for our employees".

ويتضح من الأمثلة السابقة أن "مهمة المنظمة" يمكـن أن تساعدنا في مرحلة إعداد الاستراتيجية خاصة في الإجابة عن الأسئلة الاستراتيجية التالية:

- ما هي المجالات التنافسية التـي سـوف تسـتخدم كأساس لتحديد أهداف الشركة؟
- ما هو الحجم الأمثل للشركة؟ وما هو أثر هذا الحجم على الأداء المتوقع للشركة؟
- ما هي المتطلبات الأساسية لزيادة القـدرة التنافسـية للشركة؟
- كيف يمكن تعظيم نواحي "القوة" التنظيمية، وتقليـل أثر جوانب "الضعف" التنظيمي؟
- ما هي احتمالات النمو المستقبلي في مجـال عمـل الشركة؟
- ما هي أهم متغيرات البيئية الخارجية التي يمكـن أن تؤثر على أداء الشركة الاستراتيجي؟

تحديد الأهداف التنظيمية:

الأهداف التنظيمية هي "الحالة المستقبلية التي تحاول المنظمة التوصل إليها"، ومن ذلك يتضح أن الأهداف التنظيمية هي الحالة المستقبلية التي توجه الجهود الجماعية الحالية لتحقيقها، وبعبارة أخرى هي "الحالة أو الوضع غير الموجود حاليا، والذي تتجه النية إلى إيجاده مستقبلاً من خلال الجهود التنظيمية".

ومما سبق يلاحظ أن عملية تحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط استراتيجي، فتلك الأهداف التنظيمية لا بد أن تكون محددة وواضحة ومكتوبة في كثير من الأحيان، وبصفة عامة يمكن القول إن الأهداف التنظيمية يجب أن:

- تستمد من مهمة الشركة.
- تحدد قبل البدء في بقية الأنشطة الاستراتيجية.
- تصف الحالة المستقبلية المرغوب تحقيقها والتي سوف توجه إليها الجهود الحالية.

الأهداف الرسمية والتشغيلية:

الأهداف الرسمية هي الغايات العامة التي ينص عليها عقد تأسيس المنظمة أو تقاريرها السنوية أو يعلنها كبار مسئولي المنظمة في تصريحات عامة.

أما **الأهداف التشغيلية** فتعكس النوايا الحقيقية للمنظمة كما تعكسها سياسات التشغيل، ومن الممكن أن تتطابق تلك الأهداف مع الأهداف الرسمية المعلنة.

إدارة الأهداف المتعددة والمتعارضة:

تمثل الأهداف عنصرا أساسيا من عناصر التنظيم بالرغم من صعوبة تعريفها، فكما ذكرنا من قبل أن رجال الإدارة العليا يواجهون صعوبة كبيرة في تحديد المهمة أو وضع الأهداف والاستراتيجيات، فالمنظمات تواجه بالعديد من المتطلبات البيئية المتعددة والمتعارضة، ويترتب على ذلك أن المنظمة ذاتها تحدد أهداف متعددة ومتعارضة في نفس الوقت، وبالتأكيد فإن الإدارة العليا في المنظمة مطالبة بحل هذا التعارض في الأهداف التنظيمية.

غير أن المحاولات التنظيمية لحل هذا التعارض يمكن أن تعظم الأداء في مجال تنظيمي معين وتضعفه في مجال آخر. وبمعنى آخر فإن نجاح المنظمة في تحقيق هدف ما يمكن أن يؤدي إلى عدم قدرتها على تحقيق النجاح لهدف آخر، فمثلاً قد يؤدي تخفيض الأسعار بهدف زيـادة الحصـة السـوقية للمنظمة إلى تخفيض الربحية، وبالتالي عدم تعظيم الربحيـة، ولحل مثل هذا التعارض يمكن للمـديرين الاعتمـاد علـى أسلوب أو أكثر من الأساليب الأربعـة التاليـة: التفـاوض، القبول، التركيز المتتالي، تحديد الأولويات.

* التفاوض:

من خلال التفاوض Bargaining ينخرط المديرون مـن أصحاب الأهداف المتعارضة في عملية أخذ وعطاء من أجل إيجاد حلول عملية لتحقيق مصالحهم المشتركة، ويؤدي مثـل هذا النوع من التفاوض إلى ما يسمى بالتحالف، والتحالف ما هو إلاّ اتحاد بين مجموعة من المديرين الذي يتفقون حـول الأهداف التنظيمية، فالتحالف ينشأ من خلال عملية التفاوض التي تسمح للمديرين بعبور نقط الخلاف بينهم، ومـن هـذا المنطلق فإن الميزة الأساسية للتحالف هـي تـدعيم هـدف

تنظيمي معين، ويشير مصطلح التحالف إلى الطبيعة السياسية لتحديـد الأهـداف التنظيميـة، ومـن خـلال المناقشـات والمفاوضات تستطيع كل مجموعة أن تحقـق جـزء مـن مصالحها.

* القبول:

القبول Satisficing يعني أن المنظمة تقبل مستويات أداء مرضية وواقعية بدلاً من مستويات الأداء العظمى أو المثلى. إن قبول مستويات مرضية من الأداء يساعد المنظمة علـى تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية في نفس الوقت، ومـن الممكن في هذه الحالة أن تحاول المنظمة تحقيق العديد مـن الأهداف مثـل الربحيـة والحصـة السـوقية والمسـئولية الاجتماعية دون أن تعظم أحد هذه الأهداف، وطالب الجامعة كذلك له العديد من الأهداف مثل التقديرات المرتفعة والحيـاة الاجتماعية الجامعية وقضاء وقـت مناسـب مـع العائلـة والحصول على دخل مناسب من كل الأهداف السابقة بـدلاً من تعظيم أحد الأهداف على بقية الأهداف الأخرى.

* التركيز المتتالي:

يقصد بـالتركيز المتتـالي Sequential Attention أن المنظمة تركز على مجموعة من الأهداف المهمة لفترة معينة ثم تنتقل منها إلى مجموعة أخرى من الأهـداف فـي فتـرة تالية، ويساعد هذا الأسلوب المنظمة على مستوى مقبول من الأداء لهدف ما قبل الانتقال إلى هدف آخر، فإذا ما حـدثت كارثة في مجال تنظيمي معين (مثل تدهور الحصة السوقية) فإن اهتمام المنظمة يتوجه كلية إلى هدف الحصـة السـوقية حتى يتم تحقيق أداء ومستوى مرضي في هذا المجـال، ثـم تنتقل المنظمة إلى مجال تنظيمي آخر.

* تحديد الأولويات:

تحدد الإدارة العليا فـي هـذه الحالـة سـلم الأولويـات Priority setting للأهداف التنظيمية، إن إعطـاء أهميـة لهدف تنظيمي معين - مثـل تعظـيم الـربح - لا يعنـي بالضرورة أن بقية الأهداف سوف تهمل، إن بقية الأهـداف سوف تظل موجودة ولكنها سوف تلقى عناية أقل، فعلى سبيل المثال إذا ما رغب مدير التسويق في إنتاج سـلعة باهظـة

الثمن في حين رغب مدير المبيعات في إنتاج سلعة ذات أسعار منخفضة، فإنه يمكن للإدارة مثلاً أن تقرر إنتاج السلعة غالية الثمن بصفة أساسية (هدف له أولوية) مع تقديم مجموعة صغيرة من السلع منخفضة الثمن (هدف أقل أهمية).

تحديد الاستراتيجيات:

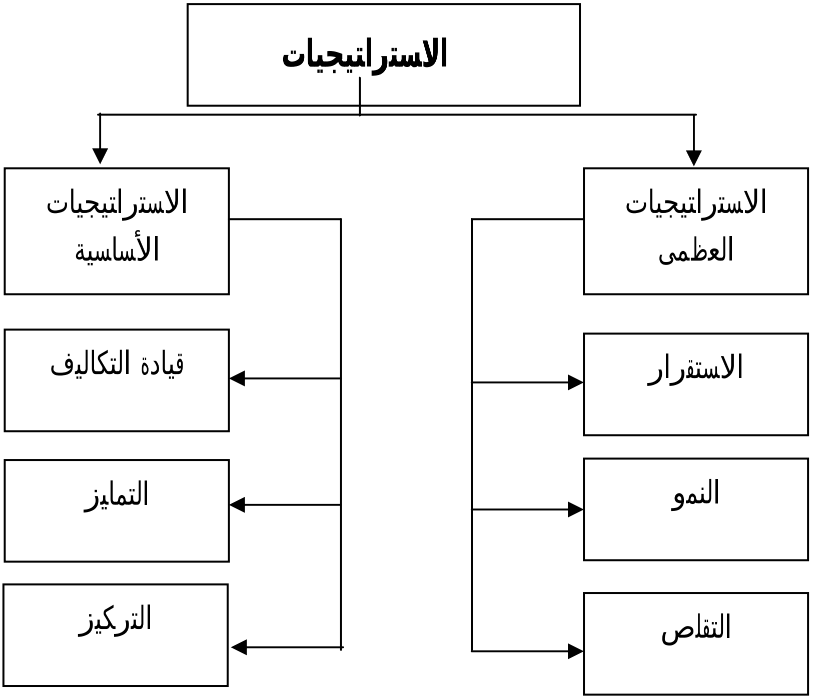
في ضوء مهمة الشركة وأهدافها يتم تحديد الاستراتيجيات التنظيمية التي سوف تعتمد عليها الشركة، وغالبا ما تختار الشركة من بين نوعين أساسيين من الاستراتيجيات هما: الاستراتيجيات العظمى Grand strategies والاستراتيجيات الأساسية Generic strategies.

الاستراتيجيات العظمى:

هي الاستراتيجيات الشمولية التي تتحقق من خلالها أهداف الشركة، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي (شكل ٣/ ٤):

استراتيجية الاستقرار:

الهدف من هذه الاستراتيجية هو ضمان الاستمرار والبقاء. تظل الشركة في نفس مجال الأعمال دون إضافة أي أعمال جديدة أو حذف أعمال قائمة، والهدف هو الحفاظ على محفظة الأوراق المالية الحالية، وغالبا ما تحتفظ الشركة بنفس منتجاتها وخدماتها وأسواقها الحالية، ومن الممكن أن تحاول الشركة زيادة حصتها في السوق الحالية.



شكل (٣/ ٤): الاستراتيجيات التنظيمية

استراتيجية النمو: Growth Strategy:

الهدف من هذه الاستراتيجية هو زيادة المبيعات وأرباح الشركة، ويمكن للشركة إضافة نشاط أعمال جديد أو أكثر من نشاط، وتتطلب هذه الاستراتيجية إضافة منتج جديد لسوق جديد أو سوق قائم، وفي العديد من الحالات تتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية التجديد والابتكار والبحث عن الفرص الجديدة وتحمل المخاطر، وتصلح هذه الاستراتيجية في الحالات التي تتصف فيها البيئة الخارجية بالديناميكية والتغير السريع.

استراتيجية التقاص:

الهدف من هذه الاستراتيجية هو تحويل خسائر المبيعات إلى ربح، وتتطلب هذه الاستراتيجية حذف بعض الأنشطة القائمة أو التخليص من بعض أصول الشركة (مثال ذلك شركة طيران الخليج)، وتستخدم الأموال الناتجة عن بيع الأصول في عملية شراء وحدات جديدة أو تنمية وحدات قائمة أو سداد بعض الديون. وإذا طبقت استراتيجية التقاص

بنجاح فإن ذلك يعتبر مقدمة لتطبيق استراتيجية النمـو فـي المستقبل.

الاستراتيجيات الأساسية:

هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة بهدف تدعيم مركزها التنافسي في السوق، وتتحدد هذه الاستراتيجيات في ضوء ما يلي:

- **الميزة التنافسية**: تتحقق الميزة التنافسية عن طريق إضافة قيمة Value إلى المستهلك عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعـة للسـلعة أو الخدمـة، أو عن طريق تخفـيض التكـاليف وزيـادة القيمـة المضافة.
- **القدرة التنافسية**: تعكـس مـدى تـوافر المـوارد التنظيمية اللازمـة لتغطيـة والوفـاء باحتياجـات المستهلكين.

ومن الممكن في هـذا المجـال الاختيـار بـين ثـلاث استراتيجيات أساسية هي:

استراتيجية قيادة التكاليف Cost Leadership:

السعر هو أساس المنافسة في هذه الحالة، ومثـال ذلـك العديد من منتجات كوريا، وتتحقق القيادة السعرية من خلال تنظيم استخدام الطاقة وتحقيق الحجم الاقتصـادي وتطـوير التكنولوجيا أو استخدام العمالة الماهرة، ومن الأمثلة الناجحة في هذه المجال أقلام BIC، وسـاعات Timex، وسلسـلة فنادق Budet Motels.

استراتيجية التمايز:

هي الاستراتيجية التي تهدف إلى تقديم منتج مختلف مـن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهـة نظـر المستهلك. إن القيمة المضافة للمنتج (التمايز) يجب أن يؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنهـا، وهناك العديد من الطرق التي يمكن عن طريقها تمييز المنتج منها على سبيل المثال سهولة التشغيل، إضافة اسـتخدامات جديدة لنفس المنتج، خدمات ما بعد البيع، توفير السـلع فـي منافذ البيع، تنوع المنتجات، ويتوقف نجاح استراتيجية التمايز

على عدة عوامل منها: خلق المنفعة للمستهلك، تدعيم القيمـة المدركة، صعوبة التقليد.

استراتيجية التركيز:

غالبا ما يتم التركيز عن طريق تقديم المنتج إلى شـريحة سوقية معينة أو التركيز على خط منتجات معـين أو قطـاع جغرافي بذاته، وتستند قيمة هذه الاستراتيجية على الاعتقـاد بأن وحدة العمل الاستراتيجي التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبـر مـن منافسيها.

ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية الفاضلة بين عنصـري الربحية والحصة السوقية الإجمالية، ويمكن أن يكون التركيز عن طريق التمايز أو عن طريق القيادة السعرية.

تحديد السياسات:

ليس اختيار أفضل استراتيجية هو نهاية المطاف لعمليـة رسم الاستراتيجية، ويجب الآن وضع السياسات التي تصف القواعد الأساسية للتنفيذ.

تشكل السياسات خطوط الإرشـاد العريضـة لمتخـذي القرار، وتعتبر سياسات الشركة توجيهات عريضة للقطاعات لكي تلتزم باستراتيجية الشركة، ويتم تفسـير وتنفيـذ هـذه السياسات من خلال الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكـل وحدة تنظيمية.

وتعبر بعض السياسات عن العوامـل الحرجـة لنجـاح الشركة.

هذه العوامل هي التي تحدد نجـاح الشـركة أو فشـلها استراتيجيا، ومن أمثلة تلك السياسات ما يلي:

- شركة IBM تنظر تؤكد سياستها على أهمية خدمـة العملاء باعتبارها عنصر النجاح الحرج.
- شركة ماكدونالدز McDonald's تؤكـد سياسـاتها على أهمية الجودة والنظافة والقيمة.

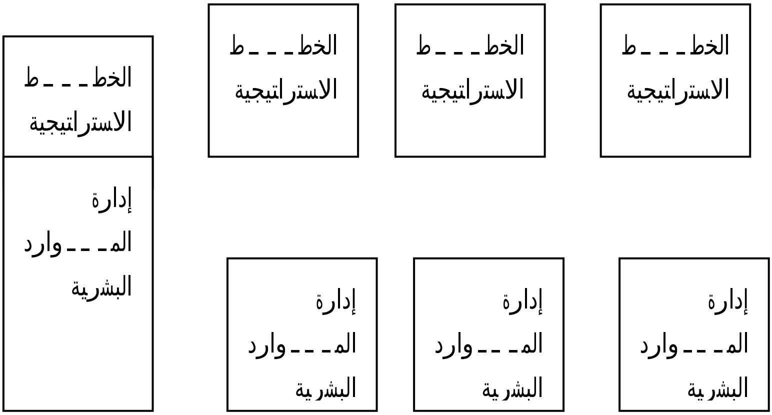
دور إدارة الموارد البشرية
في إعداد الاستراتيجيات

غالبا ما تتولى الإدارة العليا للمنظمة إعداد الاستراتيجيات وبرغم ذلك فإن كل عنصر من عناصر إعداد الاستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشترك في كل عنصر من عناصر إعداد الاستراتيجية، وتختلف درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجية من منظمة إلى أخرى، وبصفة عامة يمكن القول إنه هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لإدارة القوى البشرية في هذه المرحلة هي: المساهمة الإدارية، المساهمة المحدودة، والمساهمة المتبادلة، والمساهمة التكاملية (شكل ٣/ ٥).

ويقصر دور إدارة الموارد البشرية في حالة "**المساهمة الإدارية**" على مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في أضيق الحدود. وتتضمن هذه المساهمة أقل قدر من التكامل بين إدارة الموارد البشرية

والإدارة العليا، وغالبا ما تعيش إدارة الموارد البشرية فـي حالة انفصال تام عن الفكر الاستراتيجي للمنظمة.

أمـا فـي حالـة **المسـاهمة المحـدودة** فيـتم إعـداد الاستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا، ثم يـتم إبـلاغ إدارة القوى البشرية بها، دون أن يكون لها مساهمة واضحة فـي ذلك، وغالبا ما يكون السبب في ذلك هو اعتقاد الـبعض أن دور إدارة المـوارد البشـرية يبـدأ فـي مرحلـة تنفيـذ الاستراتيجيات وليس إعدادها، غير أن مثل هـذا الاعتقـاد يمكن أن يؤثر سـلبا علـى قـدرة المنظمـة علـى تنفيـذ الاستراتيجيات في المراحل التالية.



المساهمة الإدارية **المساهمة المحدودة** **المساهمة التبادلية** **المساهمة التكاملية**

شكل (٣/ ٥): مساهمات إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجيات

وعلى العكس من المساهمة المحـدودة، فـإن الارتبـاط الحقيقي لإدارة الموارد البشرية بالخطط الاسـتراتيجية يبـدأ عند تطبيق مفهوم **المساهمة التبادلية**، ومن الممكن في هـذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالـة لتنفيـذ

تلك الاستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعادة الخطط بعد إقرارهـا لإدارة القوى البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية.

أما أعلى مستويات مساهمة إدارة القوى البشرية في إعداد الخطط الاستراتيجية فتتحقق من خلال **المساهمة التكامليـة**. ويتميز هذا النوع من المساهمات بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وبمعنى آخر يكون إدارة القوى البشرية مساهمات في كل عناصر إعداد الخطة الاستراتيجية (المهمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات).

مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات

عند الانتهاء من إعداد الاستراتيجيات فإن الخطوة التاليـة في عملية التخطيط الاستراتيجي هـي عمليـة تنفيـذ تلـك الاستراتيجيات، وهنا فإن الإدارة يجـب أن تحـدد إجابـات واضحة للأسئلة التالية:

- من هو الشخص أو الأشخاص المسئولون عن تنفيـذ الخطة الاستراتيجية؟
- ما هي الأنشطة التنظيمية التي يجب أن تؤدى؟
- كيف يمكن أن تؤدى تلك الأنشطة؟

وإذا لم تتمكن الإدارة من التوصل إلى إجابـات مناسـبة للأسئلة السابقة، فإن احتمالات عدم تحقـق النتـائج يصـبح كبيرا.

مشاكل تنفيذ الاستراتيجيات:

تتعرض المنظمات للعديد من المشاكل التنظيمية عند تنفيذ استراتيجياتها، ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

- زيادة الوقت الفعلي للتنفيذ عن الوقت المخطط.

- ضعف وسائل التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- حدوث أزمات تنظيمية غير متوقعة.
- عدم توافر الخبرات البشرية لتنفيذ الاستراتيجيات.
- عدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية.
- ضعف مهارات القيادة على التوجيه خاصـة علـى مستوى مديري الإدارات.
- عدم القدرة على تحديد المهام والأنشـطة الأساسـية للتنفيذ.
- عدم توافر نظم المعلومات الحديثة.

العلاقة بين إعداد الاستراتيجية وتنفيذها:

يمكن تلخيص العلاقة السابقة كما يلي (شكل ٣/ ٦):

- إن التنفيذ غير المناسب للخطة الاستراتيجية المناسبة يمكن أن يؤدي إلى فشل الاستراتيجية.
- إن التنفيذ الممتاز للخطة الاستراتيجية غير المناسـبة لن يؤدي إلى نجاح تلك الاستراتيجيات، وربمـا أدى إلى استراتيجية غير فعالة، وربما يفسر ذلك اتجـاه عدد كبير من المديرين إلى الاهتمام بمشاكل التنفيذ.

- إن التنفيذ غير المناسب لخطـة اسـتراتيجية غيـر مناسبة؛ سوف يؤدي بالضرورة إلـى اسـتراتيجية فاشلة.
- إن التنفيذ المناسب لخطة استراتيجية مناسبة سـوف يؤدي بالضرورة إلى تنظيم احتمالات نجـاح تلـك الاستراتيجيات.

والخلاصة إن نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتوقف إلى حد كبير على الاعتماد:

- هيكل تنظيمي مناسب.
- قدرة عاليـة علـى توزيـع وتخصـيص المـوارد التنظيمية.
- نظام مكافآت فعال.
- نظم معلومات فعالة.
- توافر مناخ تنظيمي صحي.

	إعداد غير مناسب	إعداد مناسب
تنفيذ مناسب	**"الإنقاذ أو التخلص"** قد ينقذ الأداء المناسب الخطة الاستراتيجية غير المناسبة.	**"النجاح"** تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
تنفيذ غير مناسب	**"الفشل"** يصعب تحديد سبب الفشل وغالبا ما ترتبط الخطة غير المناسبة بعدم القدرة على التنفيذ.	**"المتاعب"** التنفيذ غير المناسب قد يفسد الخطة الاستراتيجية المناسبة.

شكل (٣/ ٦): العلاقة بين إعداد الاستراتيجية وتنفيذها

المسئولون عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تختلف مسئولية تنفيذ الخطة الاستراتيجية باختلاف الهيكل التنظيمي للشركة، فمن الممكن أن يقوم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية مجموعة من الأفراد غير هؤلاء الذين قاموا بإعداد تلك الاستراتيجية.

في المنظمات كبيرة الحجم غالبا ما يتم التنفيذ عن طريق كل فرد في الشركة فيما عدا أفراد الإدارة العليـا، ويتـولى نواب رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات الرئيسية فـي هذه وضـع الخطـط التنفيذيـة اللازمـة لتنفيـذ الخطـة الاستراتيجية، من الممكن أن يكون أكثر الأفراد مسئولية عن نجاح تنفيذ الاستراتيجية هم أكثرهم بعدا عن تخطيط وإعداد تلك الاستراتيجيات.

دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية:

الفكرة الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية كما هو واضح ممـا سبق أن المنظمة تمتلك العديد من الخيـارات الاسـتراتيجية التي يمكن استخدامها لتنفيذ الاستراتيجية، وبصفة عامة فـإن تلك الخيارات استخدامها لتنفيذ الاستراتيجية، وبصفة عامـة فإن تلك الخيارات تتضمن مجالين أساسيين همـا: الهياكـل التنظيمية والعمليات التنظيمية، ويمكن تحديد أهم المتغيـرات التي تؤثر على مدى قدرة المنظمة على تنفيذ اسـتراتيجياتها بنجاح على أنها تتضمن ما يلي:

- الهيكل التنظيمي.
- تصميم الوظيفة.

- اختيار وتدريب وتنمية العاملين.
- نظام الأجور والحوافز.
- نظام المعلومات التنظيمية.

ويتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تساهم بشـكل مباشر في تحقيق ثلاثة عوامل من العوامل السـابقة هـي: تصميم الوظيفة، اختيار وتدريب وتنميـة العـاملين، ونظـم الأجور والحوافز.

ويوضح الجدول (٣/ ١) قائمة الاختيارات الاسـتراتيجية التي يمكن أن تختار منها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات فـي كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية السابقة.

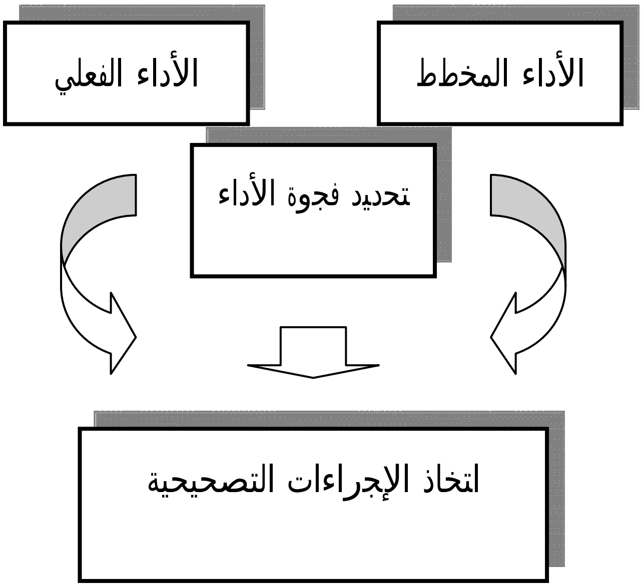
جدول (٣/ ١): قائمة الاختيارات الاستراتيجية للموارد البشرية.

تحليل وتصميم الوظائف	
عدد محدود من الوظائف	عدد كبير من الوظائف
وظائف بسيطة	وظائف معقدة
مهارات وظيفية محدودة	مهارات وظيفية معقدة
وصف وظائف دقيقة	وصف وظائف عامة
الاختيار والتعيين	
مصادر خارجية	مصادر داخلية
تأهيل وظيفي محدود	تأهيل وظيفي عال
مسار وظيفي محدود	مسار وظيفي كبير
تدريب وتنمية العاملين	
التركيز على الوظيفة الحالية	التركيز على الأداء المستقبلي
تأهيل فردي	تأهيل جماعي
تدريب عدد محدود	تدريب كل العاملين
تدريب غير مخطط	تدريب مخطط
إدارة الأداء	
معايير سلوكية	معايير النتائج
معايير قصيرة الأجل	معايير طويلة الأجل
تقييم أداء فردي	تقييم أداء جماعي
نظام الأجور والحوافز	
نظام حوافز قصبة الأجل	نظام حوافز طويلة الأجل
العدالة الداخلية	العدالة الخارجية
نظام حوافز فردية	نظام حوافز جماعية

مرحلة تقييم الاستراتيجية

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال الاستراتيجي الخاص بمدى تحقق أهداف الخطة الاستراتيجية، وتتضمن عملية تقييم الاستراتيجية عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، يتضمن التقييم الاستراتيجي مجالاً أو أكثر من المجالات التالية:

- تقييم الأداء المالي للمنظمة.
- تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح.
- تقييم الأداء التسويقي للشركة.
- تقييم الإنتاجية.
- تقييم المسئولية الاجتماعية للشركة.



شكل (٣/ ٧): عملية تقييم الأداء الاستراتيجي

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الاستراتيجية

يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة فـي التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن أهم المجـالات التي يمكن أن تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية دورا هاما في هذا المجال هو ضمان تزويد المنظمة بالعمالة المهارة التـي تحقق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة.

قائمة المصطلحات

* Strategic Human Resource Management	* الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
* Organizational Domain	* النطاق التنظيمي
* Competitive advantages	*الميزات التنافسية
* Organizational Mission	* مهمة المنظمة (رسالة)
* Startegic vision	* الرؤية الاستراتيجية
* External environment analysis	* تحليل البيئة الخارجية
* Internal environment analysis	* تحليل البيئة الداخلية
* Strategy formulation	* إعداد الاستراتيجية
* Strategy Implementation	* تنفيذ الاستراتيجية
* Strategy evaluation	* تقييم الاستراتيجية
* Focus Strategy	* استراتيجية التركيز
* Differentiation strategy	* استراتيجية التمايز
* Retrenchment strategy	* استراتيجية التقلص
* Stability Strategy	* استراتيجية الاستقرار
* Growth Strategy	* استراتيجية النمو

الفصل الرابع

تخطيط الموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- تعريف عملية تخطيط الموارد البشرية.

٢- تحديد أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالخطط الاستراتيجية للمنظمة.

٣- شرح المراحل المختلفة لعمليـة تخطـيط المـوارد البشرية.

٤- استخدام أساليب التنبؤ بالطلب على العمالة.

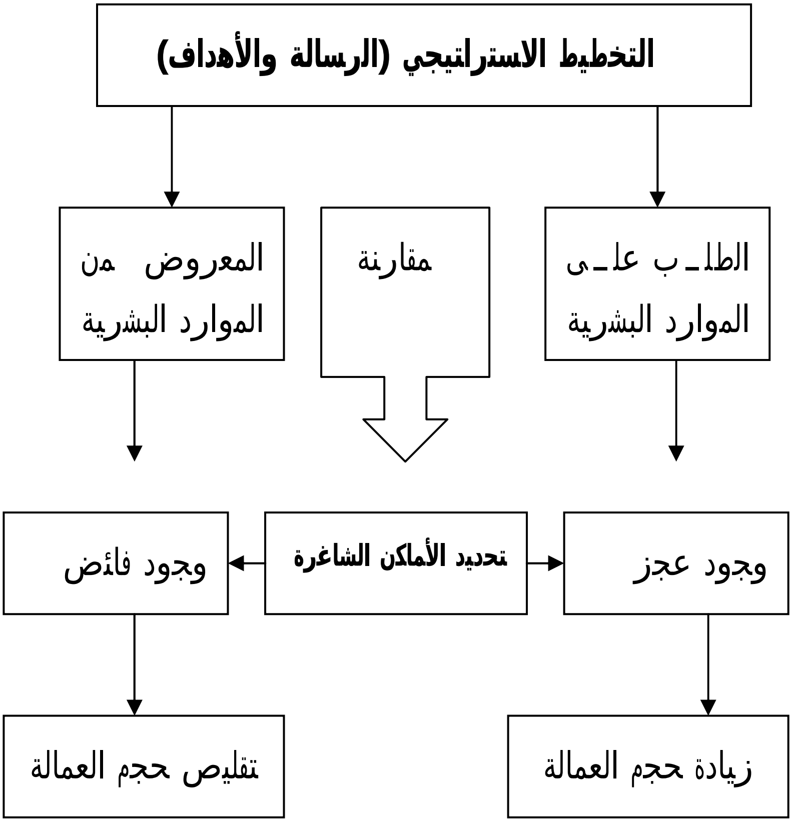
ماهية
تخطيط الموارد البشرية

يتوقف نجاح المنظمات الحديثة إلى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص البيئية وتقليل مخاطر المهددات البيئية، كذلك فقد دفعت المتغيرات البيئية العديد من المنظمات الحديثة إلى تقليص حجم العمالة وتطبيق ما يعرف بسياسات "الانتقاص التنظيمي" رغبة منها في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، ومن هذا المنطلق فإن المنظمات يجب أن تتوافر لديها المعلومات المناسبة عن سوق العمل، والطلب والعرض على الموارد البشرية، كذلك يجب على المنظمة أن تكون مستعدة للتعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية.

وتتضمن **عملية تخطيط الموارد البشرية** التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة

والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط المـوارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العملة البشرية التـي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخـرج منهـا خلال الفترات القادمة.

ويظهر الشكل (١/ ٤) نموذجا لعملية تخطـيط المـوارد البشرية، وكما هو واضح من الشكل فـإن عمليـة تخطـيط الموارد البشرية ترتبط ارتباطـًا وثيقـًا بعمليـة التخطـيط الاستراتيجي للمنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي هو مجموعـة القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تحديد وجهـة المنظمـة المستقبلية (رسالة المنظمة) والأساليب التي يمكن الاعتمـاد عليها للوصول إلى تلك الوجهة.



شكل (١/ ٤): عملية تخطيط الموارد البشرية

وبرغم أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر عنصرا أساسيا لصياغة استراتيجيات المنظمة، إلا أنها تعتبر وسيلة أساسية لتحقيق تلك الاستراتيجيات، ومن هذا المنطلق فإن الخطوة المنطقية التي تلي تحديد استراتيجيات المنظمة هي أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في أداء دورها لضمان نجاح تلك الاستراتيجيات، وذلك من خلال تزويد المنظمة بالطاقات البشرية القادرة على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

أهمية
تخطيط الموارد البشرية

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظـائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقـول أن نتخيـل أن تقوم المنظمة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب مثلاً دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما ونوعا، ومن هذا المنطلق فإن الاسـتخدام الأمثـل للمـوارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعـالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلـب وضـع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيـذيين فـي إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن مسئولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسئولية منفـردة لإدارة الموارد البشرية.

تمارس كل المنظمات عملية تخطيط المـوارد البشـرية بشكل رسمي أو غير رسمي، وسوف يتم التركيز هنا علـى الأساليب الرسمية في تخطيط الموارد البشـرية نظـرا لأن الأساليب غير الرسمية لا تحقق النتائج المرجوة مـن وراء

هذه العملية، وترجع أهمية عمليـة تخطـيط البشـرية إلـى مجموعة من الأسباب التنظيمية أهمها:

- تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء.
- تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء.
- تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين.

وفيما يلي شرح للأسباب السابقة:

تزويد المنظمة بالعمالة القادرة:

في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشـها منظمـات الأعمال أصبح لزاما عليها أن تسعى إلى اجتـذاب نوعيـة متميزة من العمالة من سوق العمل، فالتكنولوجيا الحديثة مثلاً تفرض على المنظمات تحديد احتياجاتهـا مـن المهـارات المطلوبة تحديدا دقيقًا، ويتطلب ذلـك قيـام إدارة المـوارد البشرية بعملية مسح سوق العمليات لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المنظمة بالعمالة المدربة القادرة على أداء المهام الموكلة إليها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وعلى عكس ما هو متوقع نتيجة وفرة العمالـة وزيـادة المعروض عن المطلوب، فإن هذه الوفرة العددية في العمالة تجعل عملية انتقاء العمالة المناسبة أمرا صعبا نظرا لزيـادة الأعداد التي يمكن أن تتقدم لشغل وظائف محددة وما ينـتج عن ذلك من ممارسة بعض الضـغوط الاجتماعيـة لتعيـين أشخاص دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوب.

وكما ذكرنا من قبل فإن تطبيـق اسـتراتيجية "الـتقلص التنظيمي" أصبح واقعا تنظيميا تعيشـه معظـم المنظمـات. ولا شك أن عملية تخطيط الموارد البشرية يعتبـر الأسـاس العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتطبيق تلك الاسـتراتيجية بنجاح كبير، فلا بد أن يكون هناك أساس قوي وقانوني يمكن الاعتماد عليه في الحالات التي ترغب فيهـا المنظمـة فـي التخلص من العمالة الزائدة أو حتى في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في تحقيق الاستغلال الأمثل للعمالة الباقية بعـد تطبيق استراتيجية التقلص التنظيمي.

تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة:

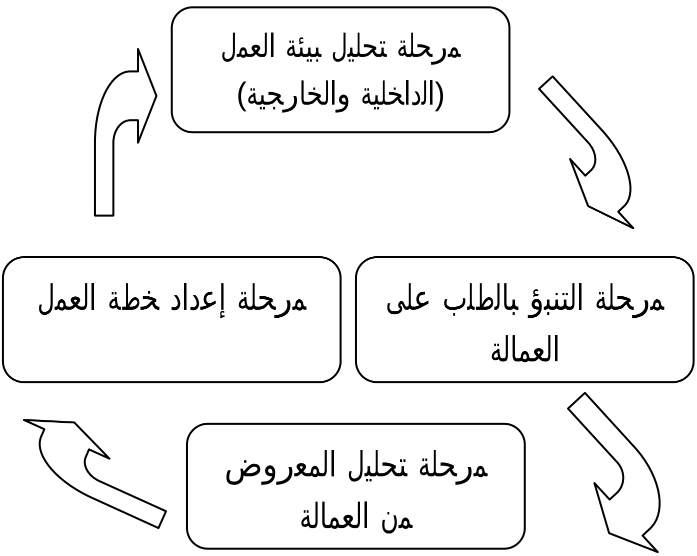
المنظمات التي تعتمد على أساليب رسمية لتخطيط الموارد البشرية تعطي فرصة كبيرة للعـاملين لتخطـيط مسـتقبلهم الوظيفي بشكل مناسب، فالمنظمات لا تسعى بنفس القوة إلى تعيين العمالة الراغبة على تحسين الأداء والاسـتمرار فـي العمل، ولا شك أن ذلك يمكن أن يتحقق من خـلال زيـادة درجة رضاء العاملين.

تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين:

تسعى الحكومات بشكل أساسي إلى توفير نظـام عـادل للاختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متسـاوية للعمالـة القادرة الراغبة، ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط القـوى العاملة تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيـق بما يساعد المنظمة على مواجهة ما قـد يوجـه إليهـا مـن تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين.

مراحل
تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية هي (شكل ٤/ ٢): تحليل بيئة العمل (الداخلية والخارجيـة)، التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، تحليل المعروض مـن الموارد البشرية، وأخيرا إعداد خطة العمل.



شكل (٤/ ٢): مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

المرحلة الأولى: مرحلة تحليل بيئة العمل:

تتفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من العمالة، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية (مثل الرواج والانكماش والمنافسة) تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي مجموعة المتغيرات السياسية (مثل قوانين العمل والعمال، الاستقرار السياسي)، أو المتغيرات الاقتصادية (مثل الرواج أو الكساد الاقتصادي أو أسعار الفائدة أو أسعار العملات الأجنبية)، أو المتغيرات الاجتماعية (مستوى الدخول وأنماط الاستهلاك) أو المتغيرات التكنولوجية (مثل تكنولوجيات المعلومات).

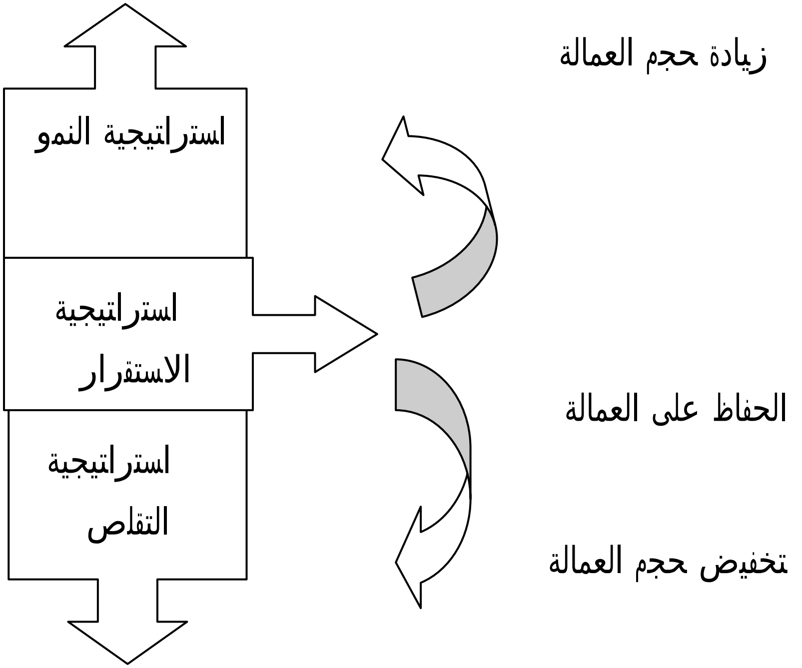
ومن الممكن في هذا المجال التفرقة بين ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمة تنفيذها وتؤثر بشكل مباشر على عملية تخطيط الموارد البشرية. وهذه الاستراتيجيات هي (شكل ٤/ ٣):

* استراتيجية النمو:

ترغب المنظمة في هذه الحالة في استغلال العديـد مـن الفرص المتاحة في السوق ـ مثـل زيـادة الطلـب علـى المنتجات ـ وذلك عن طريق تقديم منتجات جديـدة أو فـتح أسواق جديدة أو تطوير أسواق قائمة، ومن الممكن أن يؤدي تطبيق هذه الاستراتيجية إلى ظهور حاجة لدى المنظمة فـي تعيين عمالة جديدة بمهارات جديدة لمواجهة احتياجات النمو والتوسع التنظيمي.

* استراتيجية التقلص:

تتجه المنظمة في هذه الحالة إلى الـتخلص مـن بعـض خطوط الإنتاج أو الخدمات أو الأسواق حتى تتفادى تحقيـق مزيد من الخسائر، أو بغرض زيادة القدرة التنافسـية لهـا، وغالبا ما يصاحب تطبيق هذه الاستراتيجية تخفـيض حجـم العمالة التنظيمية الحالية والاكتفاء بمجموعـة معينـة مـن العاملين من ذوي المهارات العالية، وقد يتم تخفيض العمالـة إما بطرق مباشرة (الفصل الجماعي مثلاً) أو طـرق غيـر مباشرة (المعاش المبكر مثلاً).



شكل (٤/ ٣): الاستراتيجيات التنافسية

* استراتيجية الاستقرار

تهدف المنظمة في هذه الحالة إلى الحفاظ علـى الحصـة السوقية الحالية، أو تنميتها دون محاولة الدخول إلى أسـواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة بشكل كبير، وغالبا مـا يـتم تنمية وتطوير العمالة الحالية وتدريبها بغرض تحقيق أهداف المنظمة في الاستقرار.

وكما هو واضح من الاستراتيجيات الثلاث السابقة، فـإن عملية تخطيط الموارد البشرية؛ تتأثر تأثرا كبيـرا بخطـط المنظمة الاستراتيجية وتؤثر على نجاحها. إن عـدم قـدرة إدارة الموارد البشرية على توفير احتياجات المنظمـة مـن العمالة القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكـن أن يؤثر سلبا على نتائج تلك الاستراتيجيات.

المرحلة الثانية: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقـدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمـة فـي ضـوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلـة السـابقة،

وبرغم توافر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها فـي التنبؤ بالطلب على العمالة، فإن تلك الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذ القرار في المنظمة، ويظهـر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحا في مجال التنبـؤ بـأثر المتغيرات البيئية في صناعة معينة أو نشاط معين.

وسوف نتعرض بالشرح في هذا المجال إلى أربعة أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المنظمة مـن العمالة وهي:

أسلوب تقدير الخبراء:

يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبـؤ تعقيـدا وأكثرهـا استخداما في الحياة العملية، ويعتمد الخبراء علـى خبـرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خـلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسـلوب في التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية: أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعات الاسمية، أو أسلوب دلفاي.

العصف الذهني:

العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكـار عـن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها، وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل إلى تخيل احتياجـات المنظمـة مـن العمالة خلال الفترات القادمة.

وغالبا ما يتولى أحد أعضاء مجموعـة الخبـراء مهمـة تسجيل التوقعات التي يطرحها بقية الأعضـاء دون التعليـق عليها أو انتقادها أو تقييمهـا، وبـرغم احتمـال أن تكـون التوقعات المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانًا، إلا أن انتقادها غير مسموح، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الفكرة الأساسية لعملية العصف الذهني تبنى على أساس الرغبة فـي توليـد العديد من بدائل الحلول الابتكارية، وبالتالي فإنه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات إلى مراحل تالية، ويسـاعد هـذا الأسلوب بشكل عام على زيادة حماس أعضاء الفريق وإزكاء روح التنافس بين الخبراء لتوليد التوقعات، وهو فـي نفـس

الوقت أسلوب يمنع توصل الخبراء إلـى حالـة الاستسـلام واليأس بالنسبة لإمكانية الحصول على الأفكار الجديدة.

وبرغم المميزات العديدة التي يمكن أن تتحقق من خـلال أسلوب العصف الذهني، إلا أن نتائج البحوث في هذا المجال تشير إلى أن الأفكار وبدائل الحلول التي يولدها متخذ القرار عندما يعمل بمفرده تكون أكثر من تلك الأفكار والبدائل التي تتولد في ظل العمل الجماعي، وبمعنى آخر فإن احتمـال أن ينتج أربعة أفراد يعملون بمعزل عن بعضهم البعض عـددا كبيرا من الأفكار الجديدة أكبر من احتمال أن تقوم مجموعة مكونة من أربعة أفراد بإنتاج نفس العدد من الأفكار، ويعزي السبب في ذلك بصفة عامة إلـى تـأثر أعضـاء الجماعـة ببعضهم البعض، أو الرغبة في الاتفاق - بدلاً من الاختلاف - مع آراء الجماعة، بالإضافة إلى طول الوقت المسـتخدم للتوصل إلى النتائج النهائية.

أسلوب الجماعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لاتباع المدخل العلمـي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عـدد ممكـن مـن بـدائل التوقعات بحجم العمالة، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسـمية"

للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضـهم الـبعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلـف هـذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني مـن حيـث السـماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها.

إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هو منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حريـة القيود أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعـة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلي ذلـك عمليـة ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

ويلاحظ مما سبق أن أسلوب الجماعة الاسـمية يفصـل بشكل واضح بين عمليتي توليد الأفكـار وتقيـيم الأفكـار. فالأفكار تتولد اسميا (دون تفاعل أعضاء المجموعة) حتـى نتفادى عيوب أسلوب العصف الذهني، أما التقييم فيـتم مـن خلال تفاعل أعضاء المجموعة والحوار المشـترك بيـنهم، وحتى تتم عملية التقييم هذه بشكل فعال فإن قائد المجموعـة يتولى توجيه النقاش لضمان أن يحصل كل بديل على القـدر

المناسب من التقييم، غير أن الصعوبة الأساسية التي قد تحد من إمكانية تحقيق الاستفادة التامة من هذا الأسلوب تنبع من صعوبة توفير الخبرات اللازمة، بالإضافة إلى طول الوقـت المستغرق في المناقشات، ولقد صمم أسلوب "دلفاي" لتفـادي مثل هذه الصعوبة.

أسلوب دلفاي:

يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسـلوب الجماعـة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكـار. غيـر أن الفرق الجوهري هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بـين مجموعة الخبراء، بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل، ويكون البديل للاتصال بـين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يـتم اتباعهـا للحصول على إجماع الخبراء عن طريـق اسـتخدام قـوائم الاستقصاء.

ويتميز أسلوب دلفاي بأنه يمنع تـأثير بعـض أعضـاء الجماعة على البعض الآخر، ولكنه يسمح بتبادل الآراء فيما بينهم من خلال قوائم الاستقصاء، وبعكس أسلوب الجماعـة الاسمية فإن المحصلة النهائية لأسلوب دلفاي هو "الإجمـاع"

بالرغم من هذه المميزات، إلا أن هذا الأسـلوب يعتبـر ذو تكلفة عالية، وعادة ما يستغرق تنفيذه وقتًا طـويلاً، ولهـذه الأسباب قد يقتصر استخدامه على الحالات التي تتطلب أفكار مستقبلية هامة، وبرغم كل ما سبق فإن هذا الأسلوب يعتبـر علميا ومفيدا في الحالات التالية:

- صعوبة تحديد الاحتياجات من العمالة بالطرق الكمية التقليدية، ومن ثم الرغبة في الاستفادة من الخبـرات الشخصية على أساس جماعي.
- الحاجة لمشاركة العديد من الشخصيات بما يصـعب معه تحقيق الاتصال المباشر وجها لوجه.
- عدم قدرة الخبراء المطلوبين للتحكيم علـى تحقيـق الاتصال الفعال مـع الآخـرين نظـرا لاخـتلاف تخصصاتهم أو اهتماماتهم.
- ارتفاع التكاليف الناتجة عن تعدد مرات اللقاء بهدف التوصل إلى إجماع.
- تباين آراء الخبراء بشكل يستدعي عـدم اسـتخدام الاتصالات المباشرة، واستخدام الاتصـالات غيـر المباشرة بدلاً منها رغبة في تلافـي التنـاحر بـين

الخبراء، أو رغبة في الاحتفاظ بسرية الشخصـيات المشاركة.

- الرغبة في تحقيق نوع من التنـوع فـي الخبـرات المستخدمة لعلاج المشكلة لضمان مصداقية الحل.

أسلوب احتياجات الإدارة:

على العكس من أسلوب "تقدير الخبراء"، فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها، وتقوم الإدارات المختلفـة في هذه الحالة بتقدير احتياجاتها من العمالة، ثم ترفعها إلـى الإدارة العليا التي تتولى بدورها تجميع احتياجـات الإدارات المختلفة من العمالة، ووضعها في شكل احتياج كلي للمنظمة. ويتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بنـاء علـى دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين.

ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة، أو ترك العمل الاختياري أو الاستقالة.

وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة تنقيـة احتياجات الإدارات المختلفة، وذلـك أخـذًا فـي الاعتبـار ميزانيات المنظمة ومخصصاتها في مجال التوظيف.

أسلوب الاتجاه العام:

يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد علـى المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المـؤثرة عليها، ويعتمد هذا الأسلوب بصـفة أساسـية علـى تقـدير الاحتياجات من العمالة في ضوء متغير واحد فقط هو بيانات العمالة في السنوات السابقة، والغرض الأساسي فـي هـذه الحالة هو أن نمط الزيادة (أو النقص) في إعداد العمالة الذي تكون في السنوات الماضية؛ يمكن أن يتكرر في المستقبل.

النماذج الرياضية:

يعتمد هذا الأسلوب على اسـتخدام النمـاذج الرياضـية المتقدمة في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، ويختلف هذا الأسلوب عن الأسلوب السابق (الاتجاه العـام) فـي أن الاتجاه العام يربط تقدير الاحتياجات مـن العمالـة بمتغيـر مستقل واحد فقط، مثال ذلك عندما يتم تحديـد الاحتياجـات

المتوقعة من رجال البيع اعتمادا على تقدير حجم المبيعـات المتوقعة.

أما النماذج الرياضية فإنها تأخذ في الحسبان أكثـر مـن متغير مستقل عند تقدير الاحتياجات المتوقعة من العمالة في المستقبل، ففي مثل هذه الحالة يمكن التنبؤ بالاحتياجات مـن العمالة ليس فقط اعتمادا على رقم المبيعات، بل أيضـا مـن خلال تحديد أثر زيادة القوة الشرائية للمسـتهلك أو الـرواج الاقتصادي أو تدهور مبيعات المنافسين، أو أيـة متغيـرات أخرى، ومن أشهر النماذج الرياضية المستخدمة فـي هـذا المجال هي نماذج الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

المرحلة الثالثة: تحليل المعروض من العمالة:

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال التالي "ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حاليا - داخل وخارج المنظمـة - للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟". ومن الأساليب التي يمكن اتباعها للإجابة على هذا السؤال ما يلي:

أسلوب مخزون المهارات:

يتم حصر العمالة (كما ونوعا) في العديد من المنظمات من خلال أسلوب مخزون المهارات بالنسبة للوظائف الإدارية، أو حصر الوظائف الإدارية من خلال أسلوب المهارات الإدارية، ويحقق الأسلوبان السابقان نفس الهدف وهو حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتاحة حاليا للمنظمة، ويمكن من خلال هذا الحصر تحديد مدى قدرة المنظمة على الاستعانة بالمهارات المتاحة داخل المنظمة قبل اللجوء إلى الاستعانة بالمهارات المتاحة في سوق العمل.

مخزون المهارات في أبسط معانيه هو عبارة عن عملية حصر أسماء وخصائص ومهارات العاملين في المنظمة، وتساعد هذه العملية إدارة القوى البشرية على تكوين نظام للمعلومات عن الموارد البشرية في المنظمة لاستخدامها في اتخاذ القرارات. كذلك تعتمد إدارة القوى البشرية على مخزون المهارات في أداء أعمالها في مجالات تخطيط المسار الوظيفي والترقيات والتدريب، ومن الطبيعي أن يختلف حجم وطبيعة مخزون المهارات باختلاف حجم

وطبيعة نشاط المنظمة، فمن الممكـن أن يكـون مخـزون المهارات عبارة عن نظام يدوي بسيط في حالة المنظمـات كبيرة الحجم.

وللبدء في تكوين نظام مخزون المهـارات تحـدد إدارة الموارد البشرية نوعية المعلومات التي يجـب أن تتضـمنها القوائم المخصصة لحصر المهارات التنظيمية، وغالبـا مـا تواجه إدارة الموارد البشرية بعدد لا نهائي من المعلومـات التي يمكن أن تواجه الإدارة في هذه الحالة هي أنه في حالـة استبعاد بعض البيانات من القوائم في الفترة الحالية قد يمثـل قصورا في البيانات في فترة مستقبلية أخرى، مما يسـتدعي تعديل وتغيير النظام استجابة للحاجات الجديدة، وغالبـا مـا يصاحب هذه العملية ارتفاع في التكاليف والوقـت والجهـة المطلوبة لتعديل النظام.

ويوضح الشكل (٤/ ٤) أهم مكونـات نظـام مخـزون المهارات في المنظمات، ويلاحظ أن التقسيم الأساسي لهـذا النظام يفرق بين ثلاث مجموعات من المعلومات هي:

- معلومات عن تاريخ الموظف.
- معلومات عن المهارات الحالية للموظف.

- معلومات عن المستقبل.

وبصفة عامة فإن نظـام "مخـزون المهـارات" يسـاعد المنظمة على الإجابة على العديد من الأسئلة الهامة مثل:

- هل يمتلك العاملون المهارات اللازمة لتجديد وتطوير منتجات وخدمات المنظمة؟
- ما هي المهارات التي يجب على الفرد أن يمتلكهـا قبل تعيينه في المنظمة؟
- ما هي المهارات التي يجب على الفرد أن يكتسـبها بعد تعيينه في المنظمة؟
- ما هي المهارات التي يجب أن يمتلكها الفرد حتـى يستحق الترقية؟
- من هم الأفراد القادرين على رعاية وتدريب العاملين الجدد؟

(١) معلومات عن تاريخ الموظف:

أ ـ الوظائف التي شغلها الموظف خلال الخمس سنوات الماضية:

ـ داخل المنظمة ـ خارج المنظمة.

ب ـ المهارات الأساسية التي احتاجها الموظف لأداء وظيفته:

ـ يدوية ـ ذهنية ـ ابتكارية

ج ـ الشهادات العلمية:

ـ ثانوية ـ جامعية ـ دراسات عليا

د ـ أهم المشروعات التي ساهم في إنجازها:

ـ في المنظمة ـ خارج المنظمة

(٢) معلومات عن المهارات الحالية للموظف:

أ- المهارات الوظيفية التي يتملكها الموظف (يتم تحديدها من خلال عملية تقييم الأداء خلال نفس الفترة).

ب- إدراك الموظف لمدى تميزه في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.

ت- إدراك الرئيس المباشر لمدى تميز الموظف في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.

(٣) معلومات عن المستقبل:

أ- أهداف الموظف (الوظائف التي يرغب أن يشغلها خلال العام القـادم أو الثلاثة أعوام التالية.

ب- رأي الرئيس المباشر في الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال الفترات القادمة.

ت- نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الموظف خلال الفترات القادمـة (تدريب أثناء العمل، تدريب خارج العمل، تدريب نظري)

شكل (٤/ ٤): نموذج لمكونات مخزون المهارات

خرائط الإحلال:

نوع آخر من أنواع تحليل المعروض من العمالـة هـو خرائط الإحلال، وغالبا ما تستخدم هذه الخرائط فـي حالـة الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة والفنية. وتعرض هذه الخرائط المعلومات عن الأفراد العـاملين حاليـا بالشـركة. ويمكن من خلال استخدام هذه الخرائط تحديد المشاكل التـي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً نتيجة حركة العمالة.

تخطيط الولاية:

يقصد بتخطيط الولاية إعداد تصور للقيادات الإدارية التي يمكن أن تحل محل قيادات المنظمة في حالة الرحيل المفاجئ أو نتيجة تغير الظروف التنظيمية. وكما هو معروف في علم إدارة الأعمال فإن التغيير في قيادات المنظمة يمكن أن يكون له أثر مباشر على المركز المالي للشركة وقدرتها التنافسية، ولذلك فإن العديد من المنظمات تهتم بإعداد وتجهيز القيادات الإدارية القادرة على شغل الوظائف القيادية لضمان استقرار ونمو المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن عملية "تخطيط الولاية"

أصبحت جزء لا يتجزأ من تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الحديثة.

المرحلة الرابعة: إعداد خطط العمل:

في ضوء ما تفسر عنه نتائج تحليل الطلب على العمالة والمعروض منها تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب، فمن الممكن أن تفسر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في العمالة.

في حالة وجود عجز في العمالة: تسعى المنظمة إلى سد العجز في العمالة عن طريق البحث في إمكانية سد هذا العجز من مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء إلى الاعتماد على المصادر الخارجية، وتتوقف عملية المفاضلة بين الموارد الداخلية والخارجية على عدة عوامل منها:

- نوعية المهارات الوظيفية المطلوبة.
- المستوى الوظيفي المطلوب شغله.
- مدى الحاجة إلى شغل الوظيفة بشكل سريع.
- التكليف المصاحب لشغل الوظيفية داخليا أو خارجيا.

في حالة وجود فائض في العمالة: تتبع المنظمة عدة أساليب لتخفيض حجم العمالة منها على سبيل المثال:

- التوقف عن تعيين عمالة جديدة.
- تشجيع العاملين على ترك المنظمة.
- المعاش المبكر.
- مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في منظمات أخرى.

قائمة المصطلحات

* Human Resource Planning	* تخطيط الموارد البشرية
* Stability strategy	* استراتيجية الاستقرار
* Growth strategy	* استراتيجية النمو
* Retrenchment strategy	* استراتيجية التقلص
* Experts estimate	* تقدير الخبراء
* General trend	* الاتجاه العام
* Mathematical models	* النماذج الرياضية
* Brain storming	* العصف الذهني
* Nominal groups	* الجماعات الاسمية
* Delphi technique	* أسلوب دلفاي
* the skill inventory	* مخزون المهارات
* The management skills	* المهارات الإدارية
* Replacement charts	* خرائط الإحلال
* Succession Planning	* تخطيط الولاية
* Early retirement	* التقاعد المبكر

الفصل الخامس

تحليل وتصميم الوظائف

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- وصف العلاقة بين عملية تحليل الوظـائف وبقيـة وظائف إدارة الموارد البشرية.

٢- تعرف المقصود بعملية تحليل الوظائف.

٣- تحديد أهم مخرجات عملية تحليل الوظائف.

٤- المقارنة بين الأساليب المختلفة لجمع معلومات تحليل الوظائف.

٥- تحديد أنواع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف.

٦- المقارنة بين الطرق المختلفة لتحليل الوظائف.

٧- تعريف مفهوم تحليل العمل.

٨- شرح طرق تحليل العمل.

أهمية
عملية تحليل الوظائف

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة تلك العمليات إعادة هيكلة المنظمة، برامج تحسين الجودة، تخطيط المـوارد البشـرية، تصميم الوظائف، واستراتيجيات الاستقطاب والتعيين، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز.

إن عملية تحليل الوظائف تـزود المنظمـة بالمعلومـات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفـاظ عليها، وبرغم أن بعض المنظمات تعتمـد علـى مجموعـة مدربة من محللي الوظائف، فإن هناك العديد من المنظمـات الأخرى تعتمد على طرق غير رسمية لتحليل الوظائف، وفي كل الأحوال فإن عملية تحليل الوظائف تعتبر الأساس لمعظم وظائف إدارة القوى البشرية الأخرى.

وغالبا ما تعتمـد المنظمـة علـى وصـف الوظـائف ومواصفات الوظيفة لجذب واختيار الأفراد المؤهلين لشـغل وظيفة معينة ولتحديد الأجور والمرتبات، أما معايير الوظيفة

أو معايير الأداء فإنهما يستخدما لتقييم أداء العاملين، كـذلك يمكن الاعتماد على عوامل الوظيفـة لتحديـد مجموعـات الوظائف داخل المنظمة وتحديد أجور كل مجموعة وظيفيـة من تلك المجموعات.

وخلاصة القول إن عملية تحليل الوظائف تعتبـر عمليـة محورية لكل عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى، وأنهـا تساهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة، ولـذلك فإنـه مـن الصعب أن يتجاهل المديرون أهمية عملية تحليل الوظـائف وتأثيرها على نجاح المنظمة.

ماهية تحليل الوظائف

تحليل الوظائف هي عمليـة نظاميـة تسـتهدف جمـع المعلومات عن الوظائف، وتمر عملية تحليل الوظيفة بعـدة مراحل، المرحلة الأولى هـي تحديـد المهـام والأنشـطة والسلوكيات والواجبات التي يجب القيام بها لأداء الوظيفـة، ويمكن جمع البيانات المرتبطة بعملية تحليل الوظـائف مـن عدة مصادر كما سنرى لاحقًا في هـذا الفصـل. غيـر أن الاتجاه الحديث في هذا المجال يعتمد بصفة أساسـية علـى تحديد المنتجات والخدمات التي تهدف المنظمة إلـى تزويـد المستهلك بها. إن تحديد قائمة المنتجات والخدمات التنظيمية تعتبر نقطة البداية المنطقية لبقية مراحل تحليل الوظائف، من خلال تلك القائمة يمكن تحديد الأنشطة الواجب القيام بها حتى يمكن تقديم تلك المنتجات أو الخدمات، وغالبا ما تعكس قائمة منتجات أو خدمات المنظمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

وعند الانتهاء من تحديد قائمة المنتجات والخدمات يمكـن البدء في تحديد الأهمية النسبية للمهـام الوظيفيـة المختلفـة ومدى تكرارها، وتعتبر عملية تحديد الأهمية النسـبية لكـل

نشاط من الأنشطة الوظيفية ضرورية للغاية؛ حيث إن معظم المنظمات تركز حاليا على أداء الأنشطة الضرورية وذلـك بغرض رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

أما **المرحلة الثانية** فهـي تحديـد المعـارف والقـدرات والمهارات والخصائص الوظيفية الأخرى، ويقصد بالمعارف Knowledge حصيلة المعلومات التـي تـرتبط ارتباطـًا مباشرا بالأداء الوظيفي، ومثال ذلك يحتاج مخطـط بـرامج الكمبيوتر إلى الإلمام باللغات الأساسية للحاسب مثل الإلمـام بلغة Java، وبنفس المنطق يحتاج المحاسب القـانوني إلـى الإلمام بالقواعد والنظم المحاسبة المختلفة، وغالبا ما يكتسب الفرد المعارف الوظيفية خلال مراحـل تعليمـه المختلفـة، أو عن طريق التدريب والتعليم المستمر. وتزداد أهمية هـذه المعارف الوظيفية خاصة في بداية الحياة العملية للفرد.

أما **القدرات** Abilities فيقصد بها القدرة على أداء سلوك وظيفي معين أو سلوك يؤدي إلى منتج مادي ملموس، ومثال ذلك القدرات الوظيفية الواجب توافرها في رجل البيـع مـن حيث القدرة على التنقل بـين مراكـز العمـلاء وعـرض المنتجات وأن يكون لديه القدرة على إقناع العملاء.

أما **المهارات** Skills فيقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية، والتي قد تتضمن حركـات يدوية أو شفهية أو عقلية، وقد تتضمن تلك المهارات قـدرة شاغل الوظيفة على السـيطرة علـى البيانـات أو الأفـراد أو الأشياء.

وأخيرا فـإن الخصـائص الوظيفيـة الأخـرى Other characteristics قد تتضمن الخصـائص الأخـرى مثـل الاتجاهات أو بعض الخصائص الجسدية أو الذهنيـة، فقـد يشترط في بعض الوظائف مثل موظف استقبال في الفنـدق مثلاً حسن معاملة الجمهور أو القدرة على تحقيـق اتصـال فعال معهم. إن غياب هذه الخصائص يمكن أن يـؤدي إلـى عدم رغبة الجمهور في التعامل مع هذا الفندق، أو قد تصـل إلى حد البحث عن فندق آخر للتعامل معه.

ومما سبق يتضح سهولة ملاحظة وقياس مكونات المعرفة والقدرات عند تحليل الوظيفة، فعلى سبيل المثال يمكن عـن طريق المقابلات الشخصية تحديد مـدى إلمـام المحاسـب القواعد المحاسبية الموحدة، أو مدى قدرته على حل المشاكل المحاسبية التي يمكن أن تواجهه، ويمكن قياس تلك المعارف

والمهارات من خـلال اختبـارات تحريريـة أو مراجعـة الشهادات العلمية التي حصل عليهـا الفـرد مـن جهـات متخصصة معترف بها.

وعلى العكس من ذلك فإن قياس مـدى امـتلاك الفـرد للمهارات الوظيفية يكون أكثر صعوبة؛ حيث إن المقـابلات الشخصية أو الاختبارات التحريرية يصعب أن تقـيس مـثلاً قدرة الشخص على التعامل مع الآخرين أو تحقيق الاتصـال الفعال معهم، وبدلاً من ذلك يمكن الاعتمـاد علـى أسـلوب الملاحظة الشخصية للفرد أثناء أداء العمل الفعلي.

ومن الجدير بالذكر أن هناك صعوبة فـي التفرقـة بـين المهارات والقدرات الوظيفية في الحياة العملية، فمن الممكن التفرقة بينهما على أساس أن القدرات تزود الفرد بالمتطلبات الأساسية اللازمة لاكتساب المهارات والمعارف الوظيفيـة، فعلى سبيل المثال فإن قدرة الفرد على تشـغيل آلـة معينـة ترتبط بما هو متوفر لدى الشخص مـن مهـارات القـراءة والكتابة حتى يتمكن من قراءة كتالوج تشـغيل تلـك الآلـة، أو أن يتوافر لديه قوة الإبصار لضمان السلامة في التشغيل.

أهداف
عملية تحليل الوظائف

يتوقف نجاح عملية تحليل الوظائف إلى حد كبيـر علـى مدى القدرة على وصف الوظائف من خلال البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستقصاء أو الملاحظـة أو المقـابلات الشخصية، ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهـداف الأساسـية لعملية تحليل الوظائف هو تقليل التحيز الشخصي الذي يمكن أن يعتمد عليه المحلل عند وصف الوظائف، وبالإضافة إلى ما سبق فإن هناك مجموعة أخرى من الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية وصف الوظائف أهمها:

- **إن هدف عملية وصف الوظائف هو وصف الأشياء التي يمكن ملاحظتها:** ففي العديـد مـن الوظـائف يصعب ملاحظة السلوكيات أو الخصائص المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل كفء، غير أن نتائج ومخرجات الوظيفة يمكن ملاحظتها بشكل جيد. كـذلك يمكـن وصف المواد المستخدمة في الأداء ومساعدات العمل والأشخاص الذين يتخذون القرار، وبصفة عامـة إذا

كانت الوظيفة لا تتضمن مكونات يمكن ملاحظتهـا، فإنه من الصعب عمل تحليل وظيفي لها.

- **تختص عملية تحليل الوظائف بوصـف سـلوكيات العمل دون وصـف خصـائص شخصـية شـاغل الوظيفة**: إن عملية تحليل الوظيفة يجب أن تصـف كيفية أداء الوظيفة مع التركيز على شـرح المهـام الأساسية لها بغض النظر عن شاغلها، ولذلك فـإن تقييم الأداء يستخدم لقياس مدى قدرة الفـرد علـى الوفاء بمتطلبات شغل الوظيفة وكيفية أدائها، وغالبـا ما يتم تصميم نظام تقييم الأداء في ضوء نتائج تحليل الوظيفة.
- **لا بد أن تتصف بيانات تحليـل الوظـائف بالثقـة والثبات**: يجب على المنظمة أن تحـتفظ بسـجلات البيانات وكل الوثائق التي تم استخدامها في عمليات تحليل الوظيفة، ولذلك لا بد أن تتصف عملية تحليل الوظائف بالثقة (تصف البيانـات بدقـة)، والثبـات (إمكانية الاعتماد عليها في وصف مجموعة كبيـرة من الوظائف).

مخرجات
عملية تحليل الوظائف

تتعدد المخرجات بشكل كبير يتناسب مع أهميـة عمليـة الوصف الوظيفي، وتأثيرها على بقية عمليات إدارة الموارد البشرية (شكل ٥/ ١)، من أهم مخرجـات عمليـة تحليـل الوظائف هي وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة، ويقصـد **بوصف الوظيفة** تعريف الوظيفـة فـي ضـوء محتوياتهـا ونطاقها، وبرغم تعدد أشكال وصف الوظيفة، فـإن وصـف الوظيفة يمكن أن يتضمن معلومات عن الأعباء والمسئوليات الوظيفية، وتحديد العملاء الداخليين والخـارجيين، والأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الوظيفة، وظـروف العمـل، والعلاقة مع الزملاء ونطاق الإشراف المطلوب.

جدول (٥/ ١)

مخرجات عملية تحليل الوظائف

المخرجات	التعريف
وصف الوظيفة	وصف كامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفـة، وملخص الوظيفة، الأعباء الوظيفية، المسئوليات ومتطلبات شغل الوظيفة.
مواصفات الوظيفة	وصف المتطلبات الشخصـية اللازمـة لشـغل الوظيفة، وتتضمن تحديد المعارف والمهـارات والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بشكل متميز، وتمثل مواصفات الوظيفة الحد الأدنـى من المواصفات الواجب توافرها فـيمن يشـغل الوظيفة، وغالبا ما تمثل الأساس الذي يتم فـي ضوئه استبعاد المتقدمين لشغل الوظيفة إذا لـم تتوافر فيهم تلك المواصفات.
تصنيف الوظيفة	تقسم الوظـائف إلـى مجموعـات أو طبقـات أو عائلات طبقًا لمعايير محددة وغالبا مـا يـتم الاعتماد على السلطة التنظيمية كأساس لتقسـيم الوظائف أو الاعتماد على طبيعـة التكنولوجيـا المستخدمة في الوظيفة أو الجوانـب السـلوكية المرتبطة بالوظيفة كأساس للتقسيم.

المخرجات	التعريف
تقسيم الوظيفة	هي عملية تصنيف الوظائف حسب الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة ببقية الوظائف الأخرى أو حسب أهميتها في سوق العمل، ويستخدم تقييم الوظائف بصفة أساسية في تحديد مرتبات تلك الوظائف.
تصميم الوظيفة	عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، ويراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة متغيرات مرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفية والمتغيرات البيئية.
التدريب الوظيفي	التدريب هو النشاط التنظيمي الذي يهدف إلى تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين في مجالات وظيفية مختلفة. والتدريب يهدف أيضا إلى تنمية سلوكيات العمل الوظيفي التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.
خطط الإحلال الوظيفي	تعكس خطط الإحلال الوظيفي عملية دخول أو خروج الموظفين إلى وظيفة معينة. وتؤثر عملية الإحلال على المستقبل الوظيفي للشخص ومدى نموه وظيفيا داخل المنظمة؛ مما يجعلها محط اهتمام كل العاملين والإدارة في نفس الوقت.

المخرجات	التعريف
الكفاءة	تتضمن عملية رفع كفاءة العمل تحديد الأسلوب الأمثل لأداء الوظيفة وتصميم الأدوات والمعدات المستخدمة بشكل يساعد على رفع كفاءة الأداء. ومن أهم المجالات التي تساعد على رفع كفاءة العمل هي إجراءات العمل، وتصميم العمل، معايير الأداء.
الآمان الوظيفي	تتضمن عملية الأمن الصناعي تصميم العمل بشكل مناسب وزيادة درجة الآمان الوظيفي في المعدات والآلات المستخدمة في العمل، والهدف الرئيسي من الآمان الوظيفي هو التعرف على جوانب العمل ذات المخاطر المرتفعة والعمل على استبعادها أو تقليل مخاطرها (سواء أكانت تلك الجوانب جوانب سلوكية أو ظروف عمل مادية أو بيئية)
تخطيط الموارد البشرية	هي مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى ضمان استمرارية توافر القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، وغالبا ما يتم ذلك عن طريق التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة زمنية معينة قادمة مع تحديد سبل توفير تلك الاحتياجات من مصادرها المختلفة.

أساليب
جمع معلومات تحليل الوظائف

يمكن الاعتماد على العديد من أساليب جمع البيانات عـن الوظيفة، ومن هذه الأساليب الاعتماد على أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية والمواقف الحرجة والمذكرات الوظيفية وقائمة الاستقصاء والوثائق التنظيمية، ويلاحظ بصفة عامـة أن محلل الوظيفة يمكن أن يعتمد على طريقة واحدة أو أكثر من طريقة من الأساليب السابقة، فالطرق السابقة تعتبر مكملة لبعضها البعض وليست بدائل، وغالبا ما يتم المفاضلة بـين الأساليب المختلفة على أساس ثلاثة معايير هي:

- الوقت.
- التكلفة.
- الدقة.

وفيما يلي شرح لكل أسلوب من الأساليب السـابقة مـع توضيح مدى توافر المعايير السابقة في كل منها كمـا هـو موضح في جدول (٥/ ٢).

الملاحظة:

يتم ملاحظة الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة أثنـاء العمـل، ويسمح هذا الأسلوب لمحلل الوظائف بمراقبة السلوك الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء أداء العمـل فـي ظـروف التشـغيل الطبيعية، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح لمحلل الوظـائف بالتعرف على الجوانب المختلفة للوظيفة بقدر أكبر مما هـو موصوف في السجلات، وبالتالي فهو أسلوب يتميز بدرجـة عالية من الدقة.

ويعاب على هذا الأسلوب طول الوقت المسـتغرق فـي الملاحظة خاصة في حالة تحليل عدد كبير مـن الوظـائف، وغالبا ما تكون تكاليف استخدام هذا الأسلوب مرتفعة خاصة في الحالات التي نحتاج فيها إلى فريق عمل كبير لملاحظـة شاغلي الوظائف، وبالإضافة إلى ما سـبق فإنـه يصـعب استخدام الأسلوب السابق في الحالات التي يتم فيها ملاحظـة وظائف ذهنية أو ابتكارية (مثل التصميم أو حل المشاكل).

المقابلة:

يمكن لمحلل الوظائف أن يقابل القائمين بـأداء الوظـائف (أفرادا أو جماعات) وكذلك مقابلة الرئيس المباشر أو العملاء أو الزملاء في العمل، وتأخذ المقابلة أحد شـكلين أساسـيين هما: المقابلة النمطية والمقابلة غير النمطية، وتتيح **المقابلـة النمطية** لمحلل الوظائف فرصة توجيه أسئلة موحـدة لكـل الأفراد الذين سوف تتم مقابلتهم، مما يسـهل علـى محلـل الوظائف إجراء مقارنات بين الإجابات المختلفة مما يسـهل أيضا التوصل إلى نتائج دقيقة، وغالبـا مـا يسـتخدم هـذا الأسلوب في حالة إجراء المقابلات مع الوظـائف الإداريـة الدنيا.

جدول (٥/ ٢)

المقارنة بين أساليب جمع المعلومات

الأسلوب	**المعايير**		
	الوقت	**التكلفة**	**الدقة**
الملاحظة	طويل	مرتفعة	مرتفعة
المقابلات الشخصية	طويل	مرتفعة	مرتفعة
مجموعة الخبراء	قصير	مرتفعة	مرتفعة
قوائم الاستقصاء	قصير	منخفضة	منخفضة
المذكرات الوظيفية	قصير	منخفضة	متوسطة
المواقف الحرجة	قصير	منخفضة	متوسطة
الوثائق التنظيمية	قصير	منخفضة	منخفضة

أما أسلوب **المقابلات غير النمطية** فهو الأسلوب الذي لا يكون لدى المقابل قائمة بالأسئلة التي سوف يتم توجيهها لشاغل الوظيفة، ويسمح هذا الأسلوب لمحلل الوظائف بمناقشة العديد من الجوانب الوظيفية التي لا يمكن تغطيتها من خلال المقابلات النمطية، كذلك يتيح هذا الأسلوب للموظف فرصة كبيرة في التعبير عن رأيه اتجاهاته نحو الوظيفة دون

التقيد بترتيب أو تسلسل معين، ويصلح هذا الأسلوب في حالة مقابلة شاغلي الوظائف الإدارية العليا في المنظمة أو تحليـل الوظائف غير النمطية أو الوظائف الجديدة.

وبصفة عامة تتميز طريقة المقـابلات (النمطيـة وغيـر النمطية) بأنها تساعد محل الوظائف على تحديـد الأنشـطة الوظيفية غير المتكررة، كما أنها تسهل عملية جمع البيانـات عن الأنشطة الذهنية للوظيفة، كما أن مقابلة عدد كبير مـن شاغلي نفس الوظيفة يعطي صورة أفضـل عـن الجوانـب الوظيفية المختلفة مما يزيد من دقة هذا الأسلوب.

ويعاب على هذا الأسلوب أن قيمة المعلومات التـي يـتم الحصول عليها تتوقف إلى حد كبير على مهارة ودقة القـائم على إجراء المقابلة وخبرته وتدريبه، وكذلك قد يتردد شاغلو الوظائف في إعطاء بيانات تامة أو دقيقة عن طبيعة وظائفهم لأسباب عدة خاصة في الحالات التي يشـكل فيهـا شـاغل الوظيفة في الهدف من وراء تلك المقابلات، وبصفة عامـة فإن أسلوب المقابلات يعتبر أسلوبا مكلفًـا ويسـتغرق وقتًـا طويلاً.

مجموعة الخبراء:

يمكن أن تعتمد المنظمة على مجموعة الخبراء من داخل أو خارج المنظمة، ويشترط في مجموعة الخبراء توفر المعرفة الجيدة بأعمال وتاريخ المنظمة والأسواق التي تعمل بها والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

ويتميز هذا الأسلوب بالقدرة في تحليل الوظائف وسرعة الحصول على نتائج التحليل، غير أن هذا الأسلوب يعتبر مكلفًا جدا خاصة في حالة الاعتماد على الخبراء من خارج المنظمة.

قائم الاستقصاء:

هي أسرع أساليب جمع المعلومات وأقلها تكلفة خاصة في حالة الاستقصاء عن طريق البريد، ويتيح هذا الأسلوب لمحال الوظائف جمع كمية كبيرة من المعلومات من عدد كبير في وقت قصير.

غير أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على دقة المعلومات التي تم جمعها، أو نتيجة عدم وضوح الأسئلة الواردة في القائمة، أو لعدم جدية المستقصي منهم في الإجابة عن تلك الأسئلة.

المذكرات الوظيفية:

هي عبارة عن وصف الممارسات الوظيفية اليومية التـي يدونها شاغل الوظيفة في نهاية فترة عمل معين، فقـد يقـوم رجل بيع في شركة معينة بتدوين العمليات التي قام بها منـذ بداية الاتصال بالعميل حتى إتمام الصـفقة، ويسـاعد هـذا الأسلوب محلل الوظائف علـى الوقـوف علـى الأنشـطة الأساسية التي يؤديها شاغل الوظيفة بما يسهل مهمة تصـميم الوظيفة بشكل أفضل، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب غيـر مكاف، ويعاب على هذا الأسلوب أن تدوين الملاحظات قـد يستغرق وقتًا طويلاً إلى احتمال عـدم دقـة أو موضـوعية شاغل الوظيفة ففي تسجيل تلك المذكرات، وبالإضافة إلى ما سبق فإن هذا الأسلوب لا يساعد محلل الوظائف على تسجيل الأعمال الذهنية التي يقوم بها شاغل الوظيفة.

المواقف الحرجة:

هي عملية تحديد السلوكيات الوظيفية التي تصـف الأداء المتميز جدا أو الأداء الضعيف جدا لشاغل وظيفـة معينـة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد محلل الوظـائف بوصـف

وقياس العديد من السلوكيات الوظيفية المطلوبة لرفع أداء شاغل الوظيفة بدرجة عالية من القدرة، كذلك فإن هذا الأسلوب لا يستغرق وقتًا طويلاً وتكلفته منخفضة.

ويعاب على هذا الأسلوب أنه لا يصف الأداء المتوسط للعاملين؛ مما يفقده صفة العمومية أحيانًا.

الوثائق التنظيمية:

يمكن مراجعة الوثائق التنظيمية المختلفة التي تساعد على إعطاء معلومات كافية عن الوظائف، ومن أمثلة تلك الوثائق الخريطة التنظيمية، والقواعد والإجراءات وقوائم وصف الوظائف الحالية.

ولا شك أن هذا الأسلوب هو أسرع الأساليب وأقلها تكلفة، غير أنه غير كاف في حد ذاته للتوصل إلى وصف دقيق للوظائف، ولذلك يمكن الاعتماد عليه كنقطة بداية لعملية التحليل مع الاستعانة بالأساليب الأخرى المكملة.

أنواع
معلومات تحليل الوظائف

هناك ثلاثة أنواع أساسية لمعلومات تحليل الوظائف هي: معلومات عن الوظيفة، معلومات عن شاغل الوظيفة، معلومات عن السمات الوظيفية (شكل ٥/ ١).

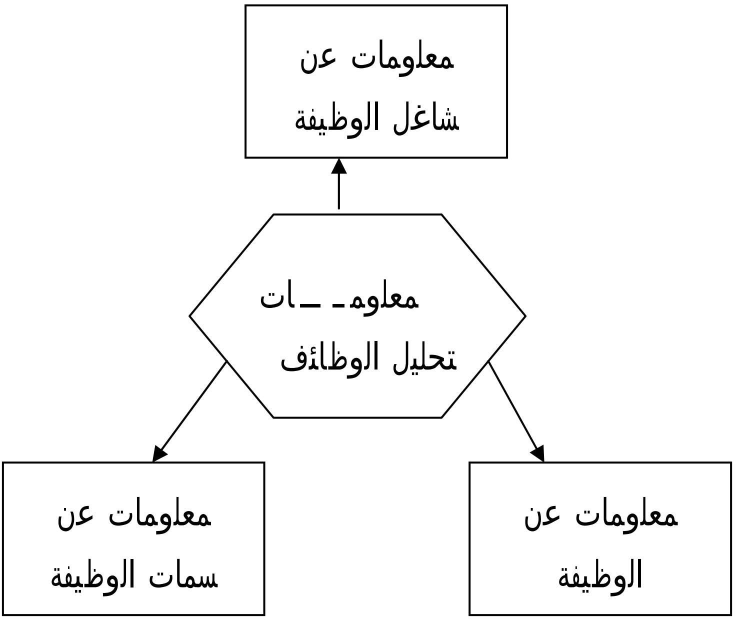
معلومات عن الوظيفة:

تصف هذه المعلومات الواجبات والأعباء التي ترتبط بالوظيفة ذاتها بغض النظر عن شاغلها، فمثلاً قد تتطلب وظيفة محاسب الأعباء التالية:

- إعداد الحسابات الختامية للشركة.
- تحليل البيانات المالية.
- إعداد التقارير المالية ورفعها إلى الجهات الإدارية العليا.

ويلاحظ مما سبق أن الهدف الأساسي لهذا النوع من المعلومات هو تحديد السلوكيات الواجب أدائها في الوظيفة. ويمكن من خلال هذه المعلومات تحديد أهداف كل وظيفة،

ومن هذا المنطلق فإن هذه المعلومات تمثـل أساسـا جيـدا للمقارنة بين أهداف الوظائف المختلفة في المنظمة.



شكل (٥/ ١) أنواع معلومات تحليل الوظائف

معلومات عن شاغل الوظيفة:

تصف هذه المعلومات المعارف والقـدرات والمهـارات والخصائص الشخصية الأخرى اللازمة لأداء الوظيفة بشكل مناسب، وفي الحياة العملية يمكن جمع هذه المعلومات مـن خلال قائمة تعرف باسم "**قائمة استقصاء تحليل الوظيفـة**". وتركز هذه القائمة على العمليات التي تـؤدي مـن خلالهـا الوظيفة أكثر من اهتمامها بنتائج الوظيفة ذاتهـا، فـالتركيز الأساسي هنا هو "كيف يمكن أن تؤدى هذه الوظيفة؟" ويمكن إلى جانب ذلك الحصول على معلومات أقل تفصـيلاً عـن الوظيفة ذاتها، ولكنها أكثر فائدة في المقارنة بين الوظائف.

معلومات عن سمات الوظيفة:

ينصب التركيز الأساسي في هذه الحالـة علـى تحديـد السمات الجسدية والعقلية والشخصية أحيانًا اللازمة للتوصل إلى مستوى أداء متميز لشاغل الوظيفة، وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يحدد بشكل أكثر دقة المواصفات والخصائص التـي تفرق بين الأداء المتميز لمقارنته بالأداء المتوسط، ومن هذا

المنطلق فإن التركيز الأساسي في هذه الحالة ينصـب علـى الجوانب التالية:

- تحديد الأهداف الوظيفية التي يجب تحقيقها.
- تحديد الأعباء الوظيفية الواجب القيام بها.
- تحديد أساليب أداء الأعباء الوظيفية بشكل متميز.

طرق تحليل الوظائف

تتعدد الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل الوظائف، وفي هذا المجال يمكن استخدام طريقة أو أكثر من الطـرق التالية:

طريقة قائمة تحليل الوظيفة:

هي قائمة نمطية تستخدم لتقييم الوظائف باسـتخدام ١٨٧ عنصرا مقسمة على ٦ مجموعات هي:

- **مدخلات المعلومات**: من أين يحصل شاغل الوظيفـة على المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة، وكيف يمكن الحصول عليها (مثال الحصول عليها عـن الطـرق الحسية مثل السمع والنظر).
- **العمليات الذهنية**: استخدام شاغل الوظيفة لعمليـات الاستنتاج العقلي واتخاذ القرارات، أو عملية تشـغيل المعلومات لأداء وظيفته.
- **مخرجات العمل**: ما هو الجهد العضلي الذي يبـذل؟ وما هي الأدوات والمعدات المستخدمة في ذلك؟

- **العلاقات مع الغير:** تحديد العلاقات الوظيفية مع بقية العاملين (مثل التفاوض أو الاتصـالات الشخصـية أو الإشراف على الغير).
- **محتوى الوظيفة:** الإطار المادي والاجتمـاعي لأداء الوظيفة (مثل ظـروف العمـل الماديـة وضـغوط العمل).
- **خصائص الوظيفة الأخرى:** تحديد كافـة الأنشـطة والخصائص الأخرى المرتبطة بأداء الوظيفة (مثـل ساعات العمل، والراتب الأساسي).

قائمة وصف الوظائف الإدارية:

تستخدم هذه القائمة بصفة أساسية لتوصـيف الوظـائف الإدارية، وتحتوي هذه القائمة على ٢٧٤ عنصرا مقسمة إلى ١٥ قسما، وغالبا ما يستغرق استيفاء هذه القائمـة حـوالي ساعتين ونصف، ويطلب في كل قسم من أقسام القائمة مـن الشخص أن يحدد الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصـر المذكورة بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، فعلى سـبيل المثـال

يطلب من مدير المبيعات تحديـد أهميـة العناصـر التاليـة وتأثيرها على وظيفته:

- تحديد الآثار بعيدة المدى للقـرارات التـي يتخـذها المدير.
- اتخاذ قرارات غير روتينية بدون وجود مرشد للأداء اعتمادا على الخبرة الشخصية.
- اتخاذ القرارات في ظل ظروف ضيق الوقت المتاح.
- تقييم المعلومات المختلفة قبل اتخاذ القرار.
- تقييم التكلفة والعائد لكل بديل من بدائل اتخاذ القرار.

وغالبا ما يتم تحليل البيانات التي يـتم الحصـول عليهـا باستخدام الحاسب الآلي، وتستخدم نتائج التحليل في مجالات عديدة من مجالات إدارة المـوارد البشـرية مثـل التعيـين والاختيار والتدريب وتنمية المسار الوظيفي.

تحليل العمل الوظيفي:

تمثل هذه الطريقة أحد المداخل الرئيسية التي تركز علـى شاغل الوظيفة، وتهدف هذه الطريقـة إلـى وصـف كـل الخصائص المرتبطة بشاغل الوظيفة، ويتضمن ذلك تحديـدا

لكل المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، ويطبق في الولايـات المتحدة الأمريكية نظام يسمى "قاموس المسميات الوظيفيـة" "Dictionary of Occupational title" تـم إعـداده فـي الفترة ما بين ١٩٣٩ إلى ١٩٤٩.

وطبقًا لهذا القاموس يتم تصنيف الوظائف على أساس رقم كودي من تسعة أعداد، فعلى سبيل المثال فإن وظيفة "مـدير إدارة الأفراد يتم تصنيفها كما يلي:

- أول ٣ أعداد (١٦٦): تحديد الكود الوظيفي، مسمى الوظيفة، ونوع الصناعة.
- ثاني ٣ أعداد (١١٧): تحديد مستوى مسئولية شاغل الوظيفة عـن المعلومـات (التنسـيق)، والأفـراد (التفاوض)، والأشياء المادية (المناولة).
- ثالث ٣ أعداد (١١٨): تحدد الترتيب الهجـائي فـي المجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها الوظيفة.

وبالنسبة للمجموعة الثانية من الأعداد فإن الوظائف ترتب تنازليا من حيث درجة تعقدها، وتحصل الوظيفة الأكثر تعقيدا على عدد (صفر).

ويهدف هذا التصنيف إلى تحديد العلاقة بين المعلومـات والعمال والعمل كما هو موضح في الجدول (٥/ ٣) ويقـوم محلل الوظائف بتحديد تلك العلاقات بناء على درجة تعقدها، فعلى سبيل المثال يمكن أن يحدد "رعاية العاملين" على أنهـا أكثر العلاقات تعقيدا في إدارة العاملين.

كذلك يوضح الجدول (٥/ ٣) الترتيب التنازلي للعلاقـات الخاصة بالمعلومات والعاملين والعمل التي يجب أن يحللهـا محلل الوظائف لكل وظيفة، وكما هو واضح من الشكل فإن عنصر العمال (العدد الرابع) يصف التفاعلات بين الأفـراد والاتصالات الشخصية بينهم، وعلى الجانب الآخـر يصـف عنصر المعلومات (العـدد الخـامس) الحقـائق والأفكـار والعمليات الذهنية الجوانب المعرفية للوظيفة، وأخيرا يصف عنصر العمل (الرقم السـادس) التفـاعلات والاسـتجابات للأشياء المادية الملموسة.

جدول (٥/ ٣)

تحليل العمل الوظيفي

	المعلومات		العمال		العمل
٠	التكامل	٠	رعاية العاملين	٠	التجهيز
١	التنسيق	١	التفاوض	١	دقة العمل
٢	التحليل	٢	الإشراف	٢	التنفيذ والرقابة
٣	التجميع	٣	التوجيه	٣	بدء العمل
٤	النسخ	٤	التحويل	٤	التحكم
٥	الحساب	٥	الإقناع	٥	التركيز
٦	المقارنة	٦	التحدث	٦	التزويد
٧		٧	الخدمات	٧	المناولة
٨		٨	مساعدة الغير	٨	

المصدر:

Ivancevich, Human Resource Management: 1994; 156.

ويلاحظ مما سبق أن محلل الوظائف يعتمد على خبرته الشخصية إلى حد كبير في وصف الوظيفة طبقًا لهذا النظام، ولذلك فإن محلل الوظائف يجب أن يتوافر لديه تعريفات دقيقة لكل عنصر من العناصر السابقة.

أسلوب المواقف الحرجة:

هو أسلوب وصفي يستخدم للحصول على وصف محـدد يركز على الجوانب السلوكية للعمـل، ومـن خـلال هـذا الأسلوب يصف الأفراد بعض المواقف السلوكية التي تمثـل أداء متميزا أو أداء وظيفيا ضعيفًا.

ولضمان زيادة كفاءة هذا الأسلوب لا بد من توافر أربعة شروط هي:

- الدقة في وصف الموقف.
- السلوك الظاهر الذي يمكن ملاحظته.
- تحديد الظروف التي حدث فيها الموقف.
- تحديد النتائج التي ترتبت على هذا الموقف.

ومن أمثلة الأداء المتميز مثلاً السلوك الـذي يقـوم بـه موظف استقبال الفندق، في تسهيل مهمة أحد النزلاء الذي فقد حافظة أوراقه عن طريق الاتصال بالجهات المعنية، والعمل على حل مشاكل النزيل لحين استرداد حافظته.

ومن أمثلة **الأداء الضعيف** مثلاً انصراف موظـف علـى إجراء مكالمة شخصية، أو تناول بعض المشروبات وتـرك

النزلاء في الانتظار دون تقديم الخدمة المناسبة لهم، وطبقًـا لهذا الأسلوب يجب وصف الموقف كما حـدث تمامـا دون تغيير أو استنتاج، ومن المجالات العديدة التي يستخدم فيهـا هذا الأسلوب، هو المواقف الحرجـة للطيـارين المـدنيين، وموظفي الرقابة (التحكم) الجـوي، البـاحثين، والأطبـاء، ومشرفين العمال، ومنتجي شركات التأمين ومنـدوبو البيـع وأساتذة الجامعة.

ومن الأهداف الأساسية لهذا الأسلوب هو وضـع نظـام لتقييم الوظائف، وهو وسيلة أساسية لإعداد قائمة استقصـاء رضاء العملاء؛ حيث يمكن أن يصـف العمـلاء السـلوك المتميز أو غير المتميز لموظف الاستقبال في الفندق مـثلاً، كذلك يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة أساسـية عنـد اختيـار العاملين لشغل الوظائف المختلفة.

قائمة التوافق الوظيفي:

يتم تصميم هذه القائمة لاسـتخدامها لأغـراض تحليـل الوظيفة وكأداة لاختيار العاملين، وعلى النقيض من الطـرق الأخرى، فإن هذه القائمة تستخدم المعلومات عن كل الجوانب الوظيفية التي تعكس أداء الموظف، ومعدلات غيابـه عـن

العمل، ودرجة رضائه عن الوظيفة، وهكذا يتسـع مفهـوم تحليل الوظيفة؛ ليتضمن كل الجوانب المرتبطة بمخرجـات الوظيفة ذاتها.

وتبنى قائمة التوافق الوظيفي على فرضية أساسية هي أنه كلما زادت درجة التوافق بين خصائص شاغل الوظيفة وبين متطلبات الوظيفة ذاتها، كلما زادت احتمالات بقاء الفرد مدة أطول في الوظيفة، ومن هذا المنطلق فإن الهدف الرئيسي من هذا الأسلوب هو تحديد الخصائص الوظيفية من وجهة نظـر شاغلها، وإعداد أسلوب لاختيار العاملين في ضـوء مـدى توافقهم مع خصائص تلك الوظيفة. وبالإضافة إلى ذلك فـإن أسلوب الاختيار نفسه يمكن أن يساعد على تحديد خصائص الوظيفة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة كفاءة جماعات العمل بالإضافة إلى العمل الفردي.

وتتكون قائمة التوافق الوظيفي من ٤٠٠ عنصر لقيـاس مكونات الوظيفة المختلفة ذات التأثير المباشر علـى فعاليـة الأداء وهي:

- الأداء الوظيفي.
- معدل الدوران.

- معدلات الغياب.
- الرضا الوظيفي.

وتغطي عناصر القائمة العديد من الجوانب الوظيفية منها على سبيل المثال ما يلي:

- متطلبات الوظيفة.
- ظروف العمل المادية.
- ظروف بيئة العمل الخارجية.
- خصائص العملاء والمستهلكين.
- خصائص الزملاء في العمل.
- خصائص المدير المباشر.
- نظام الأجور.
- التنوع الوظيفي.
- استقلالية الوظيفة.
- جدول العمل.

ويتم ملء قائمة التوافق الوظيفي عن طريق شاغل الوظيفة، وغالبا ما يطلب منه تحديد مدى هذا التوافق من خلال مقياس خماسي لتوضيح مدى انطباق كل خاصية من

الخصائص المحددة مع وظيفته، ومن أمثلة تلك الخصـائص ما يلي:

- أعمل طوال اليوم.
- أعمل على عدة مشروعات تتطلب قدر عـال مـن الذكاء.
- أظل منتبها طوال اليوم.
- أحدد أوقات البدء والانتهاء في العمل.
- أعمل في ظل ظروف مادية خطيرة.
- أحدد ترتيب أداء الأعمال التي أعملها.
- أتعامل مع الأرقام بشكل مستمر.
- أتعامل مع الآخرين بشكل مستمر.
- لدي الفرص للتجديد والابتكار في العمل.

وفي المتوسط يستغرق استيفاء هذه القائمـة حـوالي ٣٠ دقيقة، ويمكن تخفيض هذه الفترة إذا تمن استبعاد الخصائص التي تنطبق على الوظيفة، ومثال ذلـك اسـتبعاد عناصـر التعامل مع الجمهور الخارجي في الحالات التي لا تتعامـل فيها الوظيفة مع الجمهور.

مسح تشخيص الوظيفة:

أحد الاستخدامات المباشرة لمعلومات تحليل الوظيفة هـو تصميم وإعادة تصميم الوظيفة، وتزداد أهمية هذا الاستخدام في ظل ظروف العمل الجديدة التي تتطلب تحسـين الحيـاة الوظيفية، والتركيز على فرق العمل، وتطبيق مفهوم مشاركة السلطة.

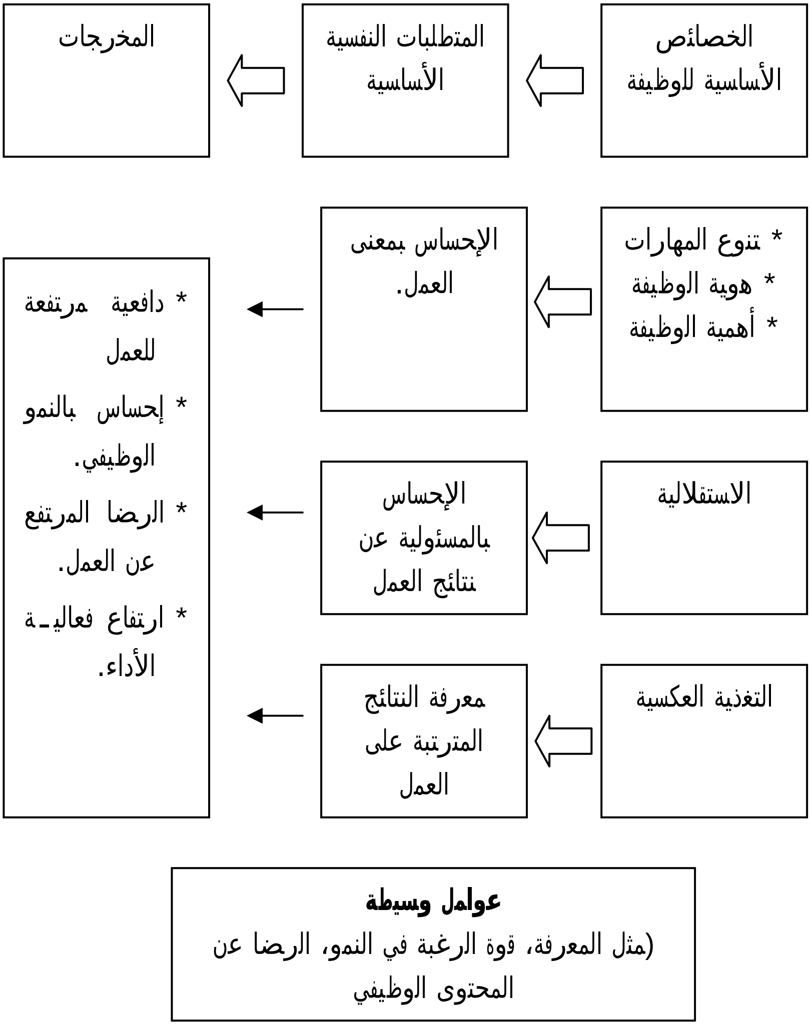
وبصفة عامة فإن التركيز الأساسي انصب علـى إعـادة تصميم الوظيفـة عـن طريـق الإثـراء الـوظيفي Job Enrichment ويتطلب هذا المفهوم إعطاء الوظيفة معنـى أكبر مع تزويد شاغلها بمسئولية وظيفية أعلى، وحرية أكبر على اتخاذ القرارات، واستقلالية في أداء العمل.

ومن أهم مداخل الإثراء الـوظيفي نمـوذج خصـائص الوظيفة الذي يعتمد على أسلوب مسح تشـخيص الوظيفـة كوسيلة لتحليل الوظيفة، ويوضح الشكل (٥/ ٢) خصـائص الوظيفة.

وكما هو واضح من الشكل فإن نموذج خصائص الوظيفة يهدف إلى تدعيم الخصائص الداخلية للوظيفة بما يؤدي إلـى زيادة درجة الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الأداء وطبقًـا

لهذا النموذج فإن الموظف سوف يكون راضيا عـن عملـه وتزداد معدلات أدائه، وتقل نسبة تغيبه عن العمل إذا توافرت في الوظيفة ثلاث خصائص نفسية هي:

- إحساس الموظف بأن الوظيفة لها معنى.
- إحساس الموظف بالمسـئولية عـن نتـائج أعمـال الوظيفة.
- حصول الموظف على تغذية عكسية عن نتائج أعماله (تقييم الأداء).



شكل (٥/ ٢): خصائص الوظيفة

المصدر:

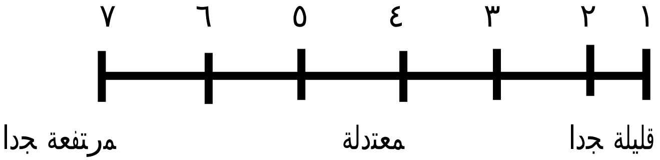
Hackman and Oldham, 1996.

ويمكن تدعيم الحالات النفسية السابقة من خـلال خمسـة أبعاد وظيفية أساسية هي:

- **تنوع المهارات**: ويقصـد بهـا تنـوع المهـارات والأنشطة والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة، ومثـال ذلك المهارات المتعددة التي يحتاجها رجل البيع من قدرة على تحقيق الاتصال الفعال مع الغير أو مهارة الإقناع أو مهارات العرض والتقديم.
- **هوية الوظيفة**: قدرة شاغل الوظيفة على إتمام عمل كامل من بدايته إلى نهايته، مثال ذلك عندما يتـولى رجل بيع معظم العمليات المرتبطة ببيع سيارة إلـى المشتري، أو يتولى رجل بيع إصدار وثيقـة تـأمين لأحد العملاء.
- **أهمية الوظيفة**: مدى تأثير الوظيفـة علـى أعمـال الآخرين (العملاء أو الزملاء)، ومدى مساهمتها في حل مشاكلهم، ومثال ذلك وظيفـة خدمـة العمـلاء وأهميتها في حل مشاكل العملاء.

- **الاستقلالية**: مقدار ما تعطيه الوظيفة لشاغليها من حرية في تحديد بداية ونهاية العمل، وتخطيط العمل بصفة عامة، ومثال ذلك حرية الأستاذ الجامعي في تحديد مواعيد عمله (المحاضرات).
- **التغذية العكسية**: مدى ما تتيحه الوظيفة للموظف من الحصول على تغذية مرتدة عن نتائج أعماله بشكل واضح وصريح.

ويستخدم نموذج مسح تشخيص الوظيفة الذي اقترحه Hackman and Oldham (1975) في تحديد مدى إحساس العاملين بالخصائص الخمسة السابقة، ويوضح الشكل (٥/ ٣) نماذج لبعض العناصر المكونة لهذا النموذج.



١- إلى أي مدى يخبرك رئيسك المباشر أو زملائك في العمل عن جودة عملك؟

٢- بصفة عامة، ما هي أهمية وظيفتك؟ بمعنى آخر هل تؤثر نتائج أعمالك على حياة وأعمال الآخرين؟

٣- ما هي درجة استقلاليتك في العمل؟

٤- ما هي درجة التنوع في وظيفتك؟ بمعنى آخر إلى أي مدى تتطلب وظيفتك أداء أعمال مختلفة واستخدام مهارات مختلفة؟

٥- إلى أي مدى تتطلب وظيفتك أداء عمل متكامل وملموس؟

٦- إلى أي مدى يتطلب أداء وظيفتك العمل بالتعاون مع الناس (سواء الزملاء أو العملاء)؟

٧- إلى أي مدى يمكنك الحصول على معلومات عن نتائج أعمالك ومستوى أدائك الوظيفي؟ بمعنى آخر عند أداء وظيفتك هل تستطيع أن تعرف مستوى أدائك في العمل بغض النظر عن التغذية العكسية من رئيسك المباشر أو الزملاء؟

شكل (٥/ ٣): قياس خصائص الوظيفة

مفهوم تحليل العمل

يرى العديد من الكتاب أن عملية تحليـل الوظـائف تـتم لأغراض قانونية في كثير من الأحيان، وأنها تخلـق حـدود مصطنعة تعوق تطبيق متطلبات الإدارة المتجددة والمتطورة، وفي ذلك فإن البعض يرى ضرورة التحول من مجرد تحليل الوظيفة إلى تحليل العمل Work Analysis حتى نتمكن من مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة.

ويقدم مفهوم تحليل العمل العديد من الأبعاد الجديدة لمفهوم تحليل الوظائف بما يساعد المنظمة على تحقيق العديـد مـن الميزات التنافسية (جدول ٥/ ٤)، فعلى سبيل المثـال فـإن الاتجاه الإداري الحديث يميل نحو عملية تكبيـر الوظـائف والمسئولية المشتركة، ولذلك فإن تحليل العمل يجب أن يركز على تدفق العمل، وليس مجرد تحليل الوظيفة التقليدي فـي تحديد المسئوليات الخاصة بوظيفة واحدة فقط، كذلك يتطلـب تحليل العمل استقصاء رأي الجمهور الـداخلي والخـارجي بهدف التعرف على وجهات النظر المختلفـة، ولـذلك فـإن تحليل العمل يقترح تطبيق نظام تقييم الأداء ٣٦٠ درجة.

إن تحليل العمل يتفق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة من حيث أهمية التعرف على رغبات العميل وإشباعها، من هذا المنطلق فإن أساليب وصف الوظائف التي ينتج عنها فقط تحديد الجوانب القانونية للوظيفة بعض النظر عن كيفية مساهمتها في إشباع رغبات العملاء، لن تساعد المنظمة على مواجهة التحديات المفروضة عليها، وفي هذا المجال يمكن الاعتماد على أسلوبين أساسيين لتحليل العمل هما التحليل الاستراتيجي للوظيفة، وخرائط تدفق العمل.

جدول (٥/ ٤)

مقارنة تحليل الوظائف وتحليل العمل

تحليل الوظائف	الاتجاهات الحديثة	تحليل العمل	
		الافتراض	التوصيات
مسـئوليات وظيفية	مسئوليات متداولة وواسعة.	تدعيم مرونة العمل	* تحديـد تـدفق العمـل والمسـئوليات المشـتركة بين الوظائف. * تحليـل التبـاين بـين الوظائف والتداخل بيـنهم لتصميم وظيفة متكاملة.
تحديـــد العلاقة بين العمـــال وأصــحاب العمل	مسئولية مشـتركة بـــين العمـــال وأصحاب العمل	استخدام تحليـل العمـل لتصميم نظام أجور علـى أساس المهارات الوظيفية يستدعي تحسين العلاقـة بين العمـال وأصـحاب العمل	* مجموعات وظيفية على أساس المهارات الوظيفية تحــدد علــى أســاس الرواتب. * اســتخدام معلومـــات تحليل الوظائف في تحديد الأهميـــة النســـبية للمجموعات الوظيفية
وظـــائف مستقرة	وظائف متجددة.	يجب أن نأخذ المتغيـرات المستقبلية فـي الحسـبان	* إعداد توصيفات بديلـة للوظيفة الواحدة.

تحليل الوظائف	الاتجاهات الحديثة	تحليل العمل	
		الافتراض	التوصيات
		عند تصميم الوظائف.	* تحديد المهارات الوظيفية المستقبلية. مقارنة الوظائف الحالية بالوظائف المستقبلية.
منافسة مستقرة وحصة سوقية ثابتة	منافسة عالمية وتجارة حرة وآليات السوق.	تحديد جوانب التميز في الأداء والتي تحقق الميزة التنافسية.	* استخدام نماذج التميز لتحديد الأداء الوظيفي الذي يحقق الميزة التنافسية الدائمة.
وظائف مستقلة مع انخفاض التغذية العكسية	فرق عمل وفرق تدار ذاتيا	يجب أن يطور أداء فرق العمل.	جوانب التغيير في السلع والخدمات وأخذها في الاعتبار عند تكوين فرق العمل.
مدخل فردي للاختيار والتعيين	الاختيار على أساس توافق الفرد مع فريق العمل.	اختيار الفرد يجب أن يتوافق مع احتياجات ومتطلبات فريق العمل.	* تحديد العلاقات الوظيفية داخل مجموعة العمل بما يدعم الأداء الاستراتيجي للفريق.
مدخل	أكثر من جهة يمكن	تقييم الأداء على أساس	* تحليل تدفق العمل

تحليل الوظائف	الاتجاهات الحديثة	تحليل العمل	
		الافتراض	التوصيات
هرمي لتقييم العاملين	أن تشترك في تقييم العاملين	٣٦٠ درجة.	لتحديد نطاق الأداء الـذي يمكن أن تقيمـه جهـات مختلفة.

التحليل الاستراتيجي للوظيفة:

تتغير الواجبات والأعباء الوظيفية بشـكل كبيـر نتيجـة التغيرات البيئية المستمرة، ومن هذا المنطلـق فـإن عمليـة التحليل الاستراتيجي للوظـائف Strategic Job Analysis يجب أن يساعد المنظمة على التنبؤ بتلك التغيرات الوظيفيـة المستقبلية وتحديد أثرها على تحقيق أهداف المنظمة، والهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو التنبؤ بوصف الوظيفة في ظل ظروف بيئية محددة متجددة، وأهداف تنظيمية متجددة دائما، وفي ظل أدوات عمل مساعدة (الحاسبات الآلية مثلاً)، مـع زيادة درجة الارتباط بين المنظمة وبين العميـل، بالإضـافة إلى أعباء وظيفية كبيرة.

وتتضمن عملية التحليل الاسـتراتيجي للوظيفـة تطبيـق الخطوات التالية:

- توصيف الوظائف الحالية بدرجة عالية من الدقة، وإذا كانت الوظيفة جديدة يتم توصيفه باستخدام أحد الطرق التي سبق الإشارة إليها.
- يناقش شاغل الوظيفة وخبراء تصميم الوظائف الأثر المتوقع للتغيرات المستقبلية على أعباء وأعمال الوظيفة، وكيف يمكن أداء الوظيفة في ضوء التغيرات الجديدة.
- يتم تحديد متطلبات شغل الوظيفة (المهارات والقدرات والمعارف) بدقة ويتم تجميعها في شكل وصف مستقبلي للوظيفة.
- يتم مقارنة شكل الوصف المتوقع للوظيفة مع الشكل الوصف الحالي لتحديد أوجه الاختلاف بينهما من حيث المهارات والقدرات والمعارف.
- من خلال المقارنة السابقة يمكن تحديد معايير الأداء الوظيفي، ونوعية برامج التدريب، معايير الاختيار والتعيين، نوعية الإشراف المطلوب، وعلاقة تلك الوظيفة بالوظائف الأخرى.

ويلاحظ مما سبق أن كفاءة هذا الأسلوب تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القائمين على التحليل على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتوقعة، فهذا الأسلوب يخلق وصف وظائف من العدم، ولذلك فإن هذا الأسلوب يتضمن اشتراك أكبر مجموعة ممكنة من أصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة في وضع تصور مستقبلي للوظيفة.

خرائط تدفق العمل:

يستخدم أسلوب خرائط تدفق العمل Work Process Mapping كوسيلة مساندة للأسلوب التقليدي لتحليل الوظائف، ويعتبر هذا الأسلوب امتدادا طبيعيا لأسلوب خرائط التدفق في وصف الوظائف، ويمكن أن يتم استخدام هذا الأسلوب عن طريق شاغل الوظيفة نفسه بعد تدريبه على كيفية استخدامه، وينتج عن هذا الأسلوب وصف الكيفية والتسلسل الذي يؤدي بها شاغل الوظيفة العمل لتحقيق هدف معين.

والمنطق الأساسي لهذا الأسلوب هو "تعدد الطرق". فكما أن هناك عدة طرق يمكن أن تنتقل بها من منزلك إلى مكان عملك، هناك أيضا عدة طرق يمكن أن يؤدي بها الموظف

العمل، ويوضح أسلوب خراط تدفق العمـل هـذه الطـرق والعلاقات الأساسية لكل طريقة، ويتضمن هذا الأسلوب رسم خريطة للعمليات الأساسية في الوظيفة مع توضيح الواجبات والعمليات (القرارات) اللازمـة لتحويـل المـدخلات إلـى مخرجات (شكل ٥/ ٤).

المدخلات	العمليات	المخرجات
* الهدف.	* حدد الهدف الوظيفي.	* وصف الوظيفة.
الوسطاء.	* حدد أهداف المستهلك.	* معايير الأداء.
المعلومات.	* حدد الوسطاء.	* تقييم الأداء.
طرق العمل.	* حدد طرق العمل والموارد.	
الموارد.	* حدد وصف الوظيفة.	
	* حلل البيانات.	
	اكتب تقريرا عن الوصف.	

شكل (٥/ ٤): خرائط تدفق العمل

ويتطلب تصميم خرائط العمل القيام بعدة خطوات هي:

- **تكوين فرق العمل**: يتم اختيار مجموعة من الأفـراد لأداء مهمة رسم خرائط تدفق العلم، ويجب أن تتوافر في هؤلاء الأفراد الخبرة الكافية، وغالبا ما تتكـون المجموعة من ٥ إلى ١٠ أفراد. ويفضـل أن يـتم العمل جماعيا نظرا لقدرة الفرد على ذلك.
- **تحديد العملية**: العمليات هي مجموعة من الأنشـطة التي تؤدى بترتيب معين لإنتاج قيمة معينة للعميـل الداخلي والخارجي، وتتكون العملية من عدة أنشـطة تؤدي جميعها إلـى تحقيـق نـاتج نهـائي (سـلعة أو خدمة)، وفي كل مرحلة من مراحل العمليات يبدأ الموظف العمل ويضيف عليه قيمة معينة، ثم ينقلـه إلى زميل آخر في العمل.
- **تعريف العملية**: يتضمن ذلك تحديد النـاتج النهـائي للعملية، وتحديد متطلبات العميل الداخلي والخارجي، والوظائف والموارد اللازمـة لـلأداء والمـوردين وأصحاب المصالح وحدود العملية (نقطـة البدايـة ونقطة النهاية الخاصة بالعملية).

- **رسم خريطة أولية**: تحديد التسلسل المبدئي للأنشطة اللازمة لإتمام العملية. ومن الممكن أيضـا أن يـتم تحديد العمليات الموازية اللازمـة لسـرعة إنجـاز العملية الأساسية.
- **تحديد المسارات البديلة**: يمكن تحديـد المسـارات البديلة لإتمام العمليات السابقة، وتحديـد المتغيـرات التي قد تستدعي تطبيق المسارات البديلة بـدلاً مـن المسار الأصلي.
- **تحديد نقاط التفتيش**: يمكن من خلال تحديد المسـارات البديلة تحديد نقاط تفتيش للتأكد من سلامة الأداء خـلال العملية بدلاً من الانتظار حتى نهاية العمل.
- **تحديد الخريطة النهائية**: ويتطلب ذلك عدة عمليـات مراجعة وتنقيح بغرض التأكد من مناسبة الخريطـة النهائية.

إن استخدام أسلوب التحليل الاسـتراتيجي للوظيفـة مـع أسلوب خراط تدفق العمل يساعد على تقليل درجة عدم التأكد في فهم متطلبات العمل للوظائف الجديدة، غيـر أن كلاهمـا لا يغني عن تحليل الوظائف، بل يعتبر أداة مساندة لأسـاليب تحليل الوظائف التقليدية.

قائمة المصطلحات

* Job analysis	* تحليل الوظيفة
* Job description	* وصف الوظيفة
* Job specifications	* مواصفات الوظيفة
* Job standards	* معايير الأداء
* Position analysis questionnaire	* قائمة تحليل الوظائف
* Management position description questionnaire	* قائمة وصل الوظائف الإدارية
* Functional job analysis	* تحليل العمل الوظيفي
* Critical Incidents technique	* أسلوب المواقف الحرجة
* Job compatibility questionnaire	* قائمة التوافق الوظيفي
* Job characteristics Model	* نموذج خصائص الوظيفة
* Skill Variety	* تنوع المهارات
* Task Identity	* هوية الوظيفة
* Task significance	* أهمية الوظيفة
* Strategic Job analysis	* التحليل الاستراتيجي للوظائف
* Work Process mapping	* خرائط تدفق العمل

الفصل السادس

الاستقطاب والاختيار

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- تحديد مميزات الوظيفة والمنظمة التي يبحث عنهـا الأفراد الراغبين في العمل.

٢- وصف الطرق التي يعتمد عليها الأفراد للحصـول على معلومات عن الوظيفة.

٣- وصف السياسات التنظيمية المختلفة التـي تعتمـد عليها المنظمات لجعل الوظائف أكثر جذبا للأفراد.

٤- تحديد مصادر الحصول على الأفـراد المرشـحين لشغل الوظائف.

٥- تحديد أثر القائمون على الاستقطاب علـى عمليـة الاستقطاب.

أهمية الاستقطاب

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطًا مباشرا بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

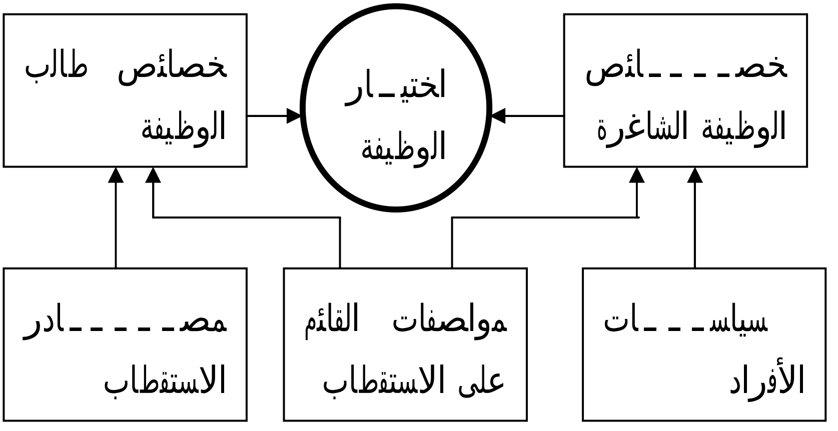
ويقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

ومما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب، هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة. ويوضح الشكل (٦/ ١) الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب.

وكما هو واضح من الشكل (٦/ ١) فإن التركيز الأساسي هنا ينصب على عملية اختيار الوظيفة Job choce. كـذلك يتضح من الشكل أن عملية اختيار الوظيفة هي ناتج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شغل الوظيفة الخالية، ويتأثر هذا الاختيار كما هو واضح من الشكل بثلاث متغيرات أخرى هي:

- سياسات الأفراد في المنظمة التـي تحـدد طبيعـة الوظائف الحالية وشروط شغلها.
- تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.
- تأثير القائمين على عملية الاستقطاب علـى اختيـار المرشحين لشغل الوظيفة.

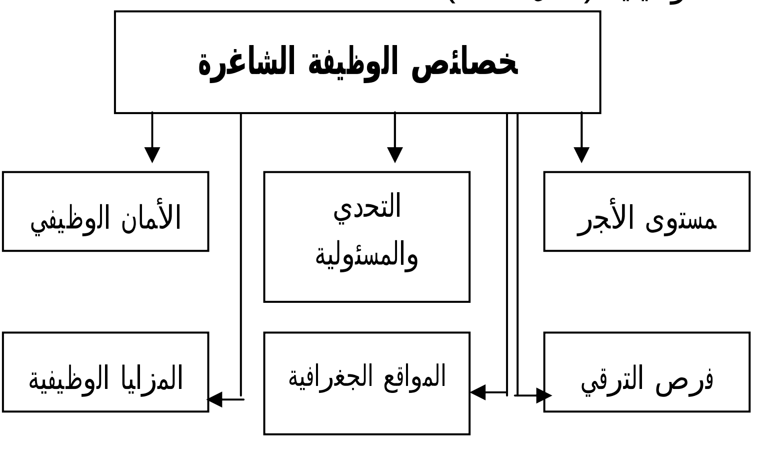


شكل (٦/ ١): الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب

وفيما يلي شرح للجوانب الأساسية السابق تحديدها.

خصائص
الوظيفة الشاغرة

تتطلب عملية اختيار الوظيفة من الشخص المتقدم لشـغل الوظيفة أن يقرر قبول وظيفة معينة فـي منظمـة مـا دون غيرها من الوظائف، أو رفض كل تلك الوظـائف والبقـاء بدون عمل، وعند تقييم الوظائف المتاحة يتأثر الشخص بعدة خصائص وظيفية أهمها مستوى الأجر، التحدي والمسئولية، والأمان الوظيفي، فرص الترقي، الموقع الجغرافي، والمزايا الوظيفية (شكل ٦/ ٢).



شكل (٦/ ٢): عناصر تقييم الوظائف الشاغرة

- **مستوى الأجر**: الأجر هو المصدر الأساسي لـدخل الفرد، ولذلك فإن المتقدم لشغل وظيفة معينة غالبا ما يقارن بين الدخل المعروض عليه من وظيفة معينـة وبقية الأجور التي يمكن أن يحصـل عليهـا مـن وظائف أخرى، ويعتبر الأجر مـن أهـم عناصـر تفضيل الوظائف في الحالات التي يكون أمام الفـرد فرصة للاختبار من بين عـدة وظـائف. أمـا فـي الحالات التي لا تتاح للفرد فيها فرصة الاختيار من بين الوظائف إن الفرد غالبا ما يقبل وظيفـة بـأجر منخفض نسبيا حتى يضمن الوفاء بحاجاته الأساسية.
- **التحدي والمسئولية**: تمثل الوظيفـة مجـالاً قويـا لاختبار قدرات الفرد الشخصية ورغبته فـي القيـام بأداء وظـائف غيـر روتينيـة تتميـز بالتحـدي والمسئولية، وتزداد أهمية عنصر التحدي والمسئولية في الحالات التي يكون فيها الفرد مؤهلاً تأهيلاً علميا وعمليا مناسبا، وأحيانًا قد يضـحي الفـرد بوظيفـة روتينية ذات عائد مادي مرتفع، مقابـل أن يشـغل

وظيفة ذات عائد مادي أقل لكنها أكثر تحديا وغير روتينية.

- **الأمن الوظيفي**: في ظل المتغيرات البيئية الحديثة، واتجاه معظم المنظمات نحو تطبيق استراتيجيات "التقلص التنظيمي"، باتت حاجة الفرد إلى اختيار وظيفة تتميز بالأمان والاستقرار ضرورة ملحة، ولعل هذا ما يفسر رغبة العديد من الخريجين في الالتحاق بالعمل الحكومي الذي يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والأمان برغم انخفاض الرواتب. ويؤكد ذلك رغبة الكثير في التمسك بالمثل القائل "إن فاتك الميري، أتمرغ في ترابه". ومن جانب آخر فإن الأمن الوظيفي يمكن أن يؤثر على إنتاجية الفرد وانتمائه للمنظمة بشكل مباشر.
- **فرص الترقي**: يهتم معظم الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف بمدى توافر فرص للترقي الوظيفي في المستقبل، وتزداد أهمية هذه الخاصية الوظيفية بالنسبة للأفراد شاغلي الوظائف الإدارية والمهنية، وفي الحالات التي يكتشف فيها الفرد أن احتمالات

الترقي والنمو داخل المنظمة محدودة، فإنه غالبا ما يبدأ في البحث عن وظيفة أخرى يمكن أن تحقق له طموحاته الوظيفية.

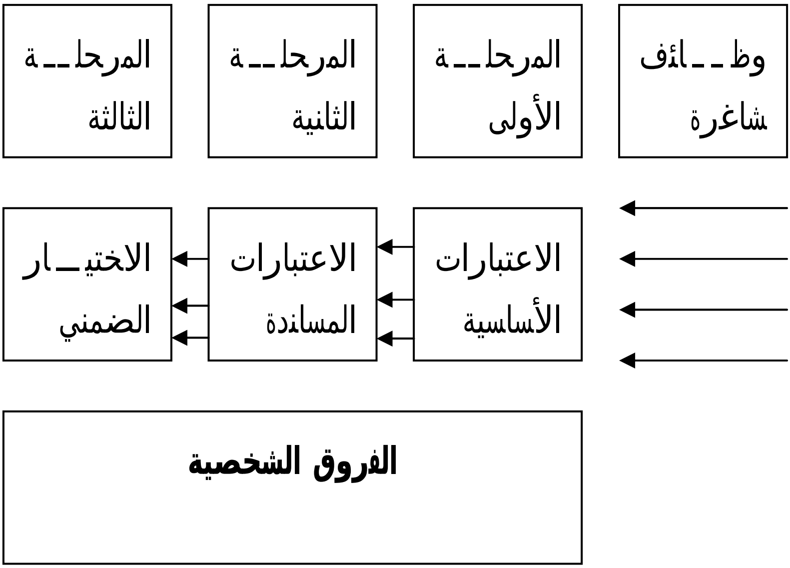
- **الموقع الجغرافي**: يؤثر الموقع الجغرافي للمنظمة على قرار الفرد بالتقدم لشغل الوظيفة أو عدم تقدمه، إن قرب أو بعد مكان العمل عن موقع الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، يمكن أن يكون العنصر الحاسم في الحالات التي يكون للفرد فيها التزامات أسرية معينة (مثل رعاية كبار الأفراد في الأسرة أو رعاية الأطفال)، أو في الحالات التي يكون فيها المتقدم لشغل الوظيفة من النساء، ولذلك تحرص العديد من المنظمات على توفير وسائل انتقال مناسبة إذا كان موقعها الجغرافي بعيدا عن أماكن إقامة العاملين.
- **المزايا الوظيفية**: تتمثل المزايا الوظيفية مصدرا هاما من مصادر المقارنة بين الوظائف المتاحة، وإلى جانب ذلك تمثل تلك المزايا مصدرا هاما من مصادر التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة بغرض

اجتذاب أفضل المرشحين لشغل الوظيفة، ومن أمثلة تلك المزايا الوظيفية السيارة والمكاتب الفاخرة وأماكن انتظار السيارات والعلاج المجاني والمصيف.

خصائص طالب الوظيفة

تمثل خصائص طالب الوظيفة الجانب الثاني من جوانب عملية الاستقطاب، ويتحدد قرار الفرد في اختيار وظيفة معينة بثلاث عناصر هي: الاعتبارات الأساسية، والاعتبارات المساندة، والاختيار الضمني، والفروق الشخصية (شكل ٦/ ٣).

- **الاعتبارات الأساسية**: يقصد بها مجموعة الخصائص التي يرغب الشخص طالب الوظيفة في توافرها في الوظيفة والتي لا يمكن التنازل عنها، أي أنها اعتبارات أساسية في الوظيفة، ومن هذه الخصائص مثلاً الأجر الوظيفي، ويتضح من ذلك أن أي وظيفة لا تفي بهذه الاعتبارات الأساسية لن يتقدم الفرد إلى شغلها حتى لو توافرت بقية الخصائص الوظيفية فيها، ومن الواضح أن العديد من شباب الخريجين يرفض التقدم لشغل بعض الوظائف ذات الدخل المرتفع إذا لم تكن تلك الوظائف تتمتع بالقبول الاجتماعي المطلوب أو إذا لم تتميز بدرجة عالية من الأمان الوظيفي، أو إذا كانت في مناطق جغرافية نائية.



شكل (٦/ ٣): العناصر المؤثرة على قرار التقدم للوظيفة

- **الاعتبارات المساندة:** بعد استبعاد الوظـائف التـي لا تتوافر فيها الاعتبارات الأساسية، يبدأ الفرد فـي عملية تفضيل أخرى باستخدام العوامـل المسـاندة. ويكون الأساس هنا هو أن تـوفر خاصـية معينـة يعوض نقص أو عدم توفر بقية الخصـائص بـنفس الدرجة التي يرغبها الشخص المتقدم لشغل الوظيفة،

ومثال ذلك عندما يقرر الفرد قبول وظيفة في منطقة نائية مقابل الحصول على مميزات وظيفية كبيـرة. والهدف النهائي من هذه العملية هو تحديد الوظـائف الأكثر قبولاً للفرد، ويتضح من ذلك أن الاعتبـارات الأساسية لا يمكن تعويضها بأي مـن الخصـائص الوظيفية الأخرى، في حين أن الاعتبارات المسـاندة يمكن تعويضها بخاصية وظيفية أخرى.

- **الاختيار الضمني**: يحـدد الفـرد تفضـيله النسـبي للوظائف المتاحة في ضوء المقارنات التي يعقـدها بين الوظائف التي استوفت كـل مـن الاعتبـارات الأساسية والمساندة، و تزداد صعوبة عملية الاختيار الضمني في الحالات التي يزداد فيها عدد الوظـائف التي يمكن شغلها، وفي ضوء ذلك يمكن للفرد اختيار الوظيفة التي تتناسب مع احتياجاته والتي تحقق لـه أكبر إشباع ممكن في ضوء الظروف المتاحة.
- **الفروق الشخصية**: تلعب الفروق الشخصـية بـين الأفراد دورا هاما في تحديد احتمالات حصول الفرد على وظيفة مناسبة.

ومن أهم الفروق الشخصية ذات التأثير المحتمل على قرار اختيار وظيفة معينة هي:

- الخبرة الشخصية.
- الدوافع الشخصية.
- الاتجاهات.
- نمط شخصية الفرد (نمط أ أو نمط ب).

وبالإضافة إلى الفروق الشخصية الفردية السابقة، فإن إصرار الفرد على الحصول على وظيفة معينة يمكن أن يكون عاملاً مؤثرا على قدرة الفرد على إيجاد فرصة عمل مناسبة، ويوضح الجدول (٦/ ١) بعض الأسئلة التي يمكن استخدامها لقياس مدى إصرار الفرد على الحصول على وظيفة معينة.

جدول (٦/ ١): مقياس الإصرار على الحصول على وظيفة

١- لا أتردد في طرح الأسئلة عندما يتم مقابلتي لشغل وظيفة معينة.

٢- أسعى دائما للحصول على معلومات عن الوظائف الشاغرة.

٣- أطلب مقابلة ثانية مع المسئولين إذا فشلت في المقابلة الأولى.

٤- لا أنتظر حتى تعلن المنظمة عن وظائف خالية، بل أتقدم بطلب وظيفة حتى لو لم تعلن المنظمة عن طلب شغل وظيفة.

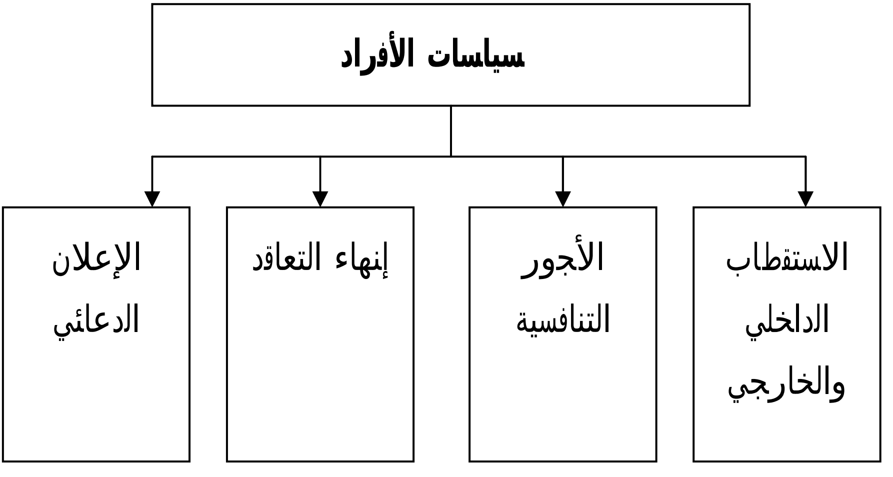
٥- إذا لم أحصل على الوظيفة فإنني أسأل المسئولين عن الأشياء التي يجب أن أطورها في نفسي، حتى يمكنني من الحصول على وظائف في المستقبل.

المصدر:

Becker, 1995: 43 – 48.

سياسات الأفراد

من الضروري أن يتم تحديد سياسات الأفراد فيما يتعلق بعملية الاستقطاب، وفي الحياة العملية يمكن أن تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من سياسات الأفراد مثل سياسة مصادر الاستقطاب، الأجور التنافسية، إنهاء التعاقد، الإعلان الدعائي (شكل ٦/ ٤).



شكل (٦/ ٤): سياسات الأفراد في مجال الاستقطاب

- **سياسة الاستقطاب الداخلي والخارجي**: تمثل فرص الترقي والنمو الوظيفي إحدى الخصائص الوظيفية الهامة التي يسعى الفرد للحصول عليها من الوظيفة. ومن السياسات الهامة التي تؤثر على هذه الخاصية هي سياسة الاستقطاب الداخلي أو الخارجي، وبمعنى آخر هل يتم شغل الوظائف من داخل المنظمة أم من خارجها، وتعتبر **سياسة الاستقطاب الداخلي** هي أكثر السياسات شيوعا في منظمات القطاع العام ومنظمات قطاع الأعمال المصري؛ حيث إن الترقية إلى الوظائف الأعلى غالبا ما يتم من داخل المنظمة وليس من خارجها.

ومن أهم مميزات سياسة الاستقطاب الداخلي أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة أعمال الشركة وثقافتها، مما يقلل من تكاليف الإعداد والتدريب، ومن ثم فهي سياسة سريعة وغير مكلفة، ويساعد تطبيق هذه السياسة أيضا على ارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظارا لفرصة الترقية، ففي حقيقة الأمر أن ترك المنظمة والانتقال لأخرى سوف يقلل من احتمالات ترقية

الفرد في المنظمة الجديد، خاصة إذا كانت المنظمة الجديدة تطبيق نظام الترقية من الداخل أيضا.

ويؤدي تطبيق سياسة الاستقطاب الداخلي إلى زيادة عدد الوظائف الخالية في حالة وجود وظيفة واحدة شاغرة، فقد يؤدي ترقية شخص معين لشغل وظيفة مدير عام مثلاً إلى خلو وظيفة مدير إدارة، وعند شغل وظيفة مدير إدارة، فإن ذلك يؤدي بالتبعية إلى خلو وظيفة نائب مدير إدارة، وهكذا، وعلى الجانب الآخر يمكن للمنظمة أن تطبق **سياسة الاستقطاب الخارجي**. ويفضل تطبيق هذه السياسة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في استقطاب الكوادر الإدارية والفنية المتميزة والتي لا تتوافر ضمن العمالة الحالية، وإلى جانب ذلك، فمن الطبيعي أن تستخدم هذه السياسة لاستقطاب العمالة الجديدة، وغالبا ما يتم الإعلان عن تلك الوظائف حتى تتاح الفرصة أمام أكبر عدد من الكفاءات المتاحة في السوق للتقدم لشغل تلك الوظائف.

وبصفة عامة يمكن القول إن المنظمات يمكن أن تحقق العديد من المزايا عند تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي. ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

- يعتبر الاستقطاب الخارجي وسيلة مناسبة جـدا فـي حالة تعيين العمالة الجديدة أو الوظـائف الإداريـة العليا ذات المتطلبات الخاصة.
- استقطاب العمالة من خراج المنظمة قد يساعد علـى تجديد دماء المنظمة، مما يؤدي إلى إثـراء عمليـة التجديد والابتكار داخل المنظمة.
- انخفاض تكاليف الإعـداد والتجهيـز إذا مـا كـان المرشح لشغل الوظيفة لديه خبرات وظيفية متميزة.
- **سياسة الأجور التنافسية**: نظرا لأن مستوى الأجـر يعتبر أحد أهم الخصائص الوظيفيـة، فـإن بعـض المنظمات تطبق سياسة الأجور التنافسية، وطبقًا لهذه السياسة، فإن أجور المنظمة تكون أعلى من معدلات الأجور السائدة في السوق، ويتيح تطبيق هذه السياسة للمنظمة فرص استقطاب أفضل عناصر متاحة فـي قوة العمل في السوق، ويمكن أيضا للمنظمة استخدام هذه السياسة لتشجيع الأفـراد علـى قبـول بعـض الوظائف التي تفقد إلى بعض المميزات، ومن أمثلـة ذلك الأجور المرتفعة التي تدفعها شركات البتـرول

للعاملين فـي حقـول البتـرول (فـي الصـحراء أو البحار)، أو الأجور التي تدفعها بعض الشـركات للعاملين في الفترات الليلية، أو في ظروف عمل غير مريحة، أو وظائف خطرة.

- **سياسة إنهاء التعاقد**: يمكن للمنظمة تطبيق سياسـة إنهاء التعاقد، وطبقًا لهذه السياسة يمكن لأي طـرف من أطراف التعاقد (المنظمة أو الموظف) إنها التعاقد في أي وقت، وتعرف هذه السياسـة باسـم "حريـة التعاقد" Employment – at – will وتتـيح هـذه السياسة درجة كبيرة من الحرية لأصحاب العمل في إنهاء التعاقد مع الموظف دون إبداء الأسباب، وقـد يؤدي ذلك إلى قيام نزاعات قانونيـة كثيـرة بـين أصحاب العمل والعاملين.

أما المنظمات التي لا تطبق هذه السياسة فإنها تضع العديد من المعايير والإجراءات التي يجب القيام بهـا فـي حالـة الرغبة في إنهاء تعاقدها مع الموظف.

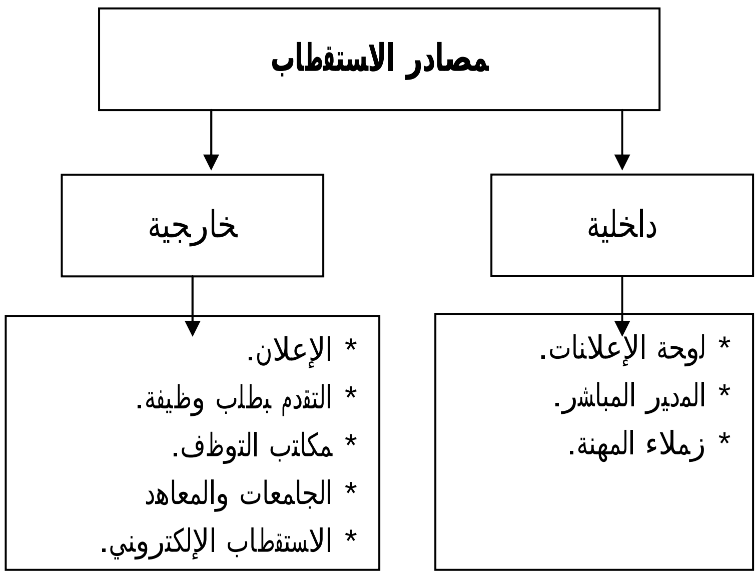
وبصفة عامة تحاول معظم الحكومات الحد من صلاحيات أصحاب العمل والمنظمات في إنهاء تعاقدات العـاملين دون

إبداء المبررات القانونية التي دعت إلى ذلك. إن الهدف مـن ذلك هو ضمان حقوق العمـال والحفـاظ علـى التماسـك الاجتماعي وتقليل معدلات البطالة في الدولة.

- **سياسة الإعلان الدعائي**: تعلن بعض المنظمات عن بعض الوظائف الخالية، غير أن الهدف الأساسي من وراء هذا الإعلان يكون الإعلان عن المنظمة حتـى يتكون لدى الجماهير انطباع جيـد عـن المنظمـة ودورها في استقطاب الأفراد، ويعتبر هذا الإعـلان من الإعلانات الكاذبة، بمعنى أن الهدف الحقيقي من الإعلان (الدعاية) يختلـف عـن الهـدف المعلـن (الاستقطاب)، وتظهر أهمية الإعلان الـدعائي فـي الحالات التي تعمل فيها المنظمة في بيئـة تنافسـية عالية والتي يكون لدى الجماهير انطباع غير طيـب عن قدرة تلك المنظمة على استقطاب العمالـة مـن سوق العمل.

مصادر الاستقطاب

تتوقف جودة عملية الاستقطاب إلى حد كبير على جـودة المصدر الذي تعتمد عليه المنظمـة فـي اختيـار الأفـراد المرشحين لشـغل الوظـائف الشـاغرة، وتتعـدد مصـادر الاستقطاب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة، غيـر أننـا يمكن بصفة أساسية أن نقسم تلك المصـادر إلـى نـوعين أساسيين من المصادر هما المصـادر الداخليـة والمصـادر الخارجية للاستقطاب (شكل ٦/ ٥).



شكل (٦/ ٥): مصادر الاستقطاب

المصادر الداخلية للاستقطاب:

تتعدد المصادر الداخلية للاستقطاب لتتضـمن المصـادر التالية:

- **لوحة الإعلانات**: تستخدم العديد من المنظمات لوحة الإعلانات الداخلية للإعلان عن الوظائف الشـاغرة في المنظمة، وتتيح هذه الوسيلة للعاملين في المنظمة فرصة التقدم لشغل الوظيفة للأفراد الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة. غير أن ذلك يعني بالضرورة أحقية العمالة الداخلية بشغل هذه الوظائف، ويتميـز هذه المصدر بأنه سريع وغير مكاف.
- **المدير المباشر**: يمكن في الأحوال التي تحتاج فيهـا المنظمة إلى شغل وظيفة معينة أن يتقدم المديرين من داخل المنظمة بترشيحات العاملين لديهم لشغل هـذه الوظيفة، وتتميز هذه الوسيلة بأن المدير تتوافر لديه خبرة كبيرة بمستوى أداء العاملين المرشحين ومدى قدرتهم على أداء المهام الوظيفية المطلوبـة، كـذلك يتميز هذا المصـدر بانخفـاض التكلفـة وسـرعة الحصول على ترشيحات من داخل المنظمة.

- **زملاء المهنة**: يمكن الاعتماد على هذا المصدر في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في شغل بعـض الوظائف المهنية المتخصصة، وغالبـا مـا يكـون العاملين في هذه المهنة علـى درجـة عاليـة مـن الارتباط ببعضهم البعض، فمثلاً إذا كانت المنظمـة ترغب في تعيين "محلل" نظم"، فإنه من الممكـن أن يقوم العاملون في إدارة نظم المعلومات بترشيح أحد زملاء المهنة من العاملين فـي منظمـات أخـرى أو ممن يعرفونهم بحكم طبيعة العمل.

المصادر الخارجية للاستقطاب:

في الحالات التي لا تفي فيها المصادر الداخلية بحاجـات المنظمة من العمالة، يمكن للمنظمة الاعتماد على المصـادر الخارجية كمصدر آخر للحصول علـى العمالـة المناسـبة، وتتعدد المصادر الخارجية لتتضمن المصادر التالية:

- **الإعلان**: تلجأ العديد من المنظمات إلى الإعلان فـي الجرائد اليومية أو المجلات المتخصصـة كوسـيلة أساسية للاستقطاب، وبرغم أن الإعلان يعتبر مـن

الوسائل المكلفة، إلا أنـه مـا زال أكثـر الوسـائل استخداما في الحياة العملية.

ومن الأمثلة الهامة التي يجب أن تراعيها المنظمة عنـد تصميم الإعلان عن الوظائف الخالية الأسئلة التالية:

- ما هي الصياغة المناسبة للإعلان؟
- لمن توجه الرسائل الإعلانية؟
- هل يتم الإعلان عن اسم المنظمة في الإعلان؟

إن عدم قدرة المنظمة على الإجابة عن الأسـئلة السـابقة يمكن أن يقلل من النتائج الإيجابية التـي يمكـن أن يحققهـا الإعلان، وللإجابة على **السؤال الأول**، فمـن الطبيعـي أن تساعد صياغة الإعلان القارئ على اتخاذ القرار المناسـب للتقدم أو عدم التقدم لشغل الوظيفة، ويتحقق ذلك من خـلال طبيعة البيانات التي يوفرها الإعلان للقارئ، ومن الطبيعـي أن يكون الإعلان أكثر تكلفة في الحالات التي يكـون فيهـا الإعلان أكثر تفصيلاً، غير أن هذه التكلفة يمكن أن يكون لها مبرراتها لأنها تمنع في نفس الوقت تقدم الكثير من الأفـراد غير المؤهلين من التقدم بطلب توظيف.

أما بالنسبة **للسؤال الثاني**، فإن الإجابة على هذا السـؤال "لمن توجه الرسالة الإعلانية؟" تساعد المنظمة على اختيـار الوسيلة الإعلانية المناسبة والتي تضمن تعرض أكبر عـدد ممكن من الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط شـغل الوظيفـة، وبصفة عامة يفضل الإعلان في صفحة الإعلانات المبوبـة إذا كان حجم الإعلان صغيرا، أو الإعـلان فـي صـفحات مستقلة إذا كان الإعلان كبيرا وعدد الوظائف المعلن عنهـا أيضا كبيرا.

أما بالنسبة **للسؤال الثالث**، فقد تفضل بعـض المنظمـات عدم ذكر اسم المنظمة في الإعلان، ويعرف هـذا الإعـلان باسم "الإعلان الأعمى"، والغرض من هذا النوع من الإعلان هو منع الضغوط الاجتماعية التي يمكن أن تمـارس علـى إدارة المنظمة في حالة رغبة البعض في تعيـين الأصـدقاء والمعارف، ويكتفي هذه الحالة بتحديد صندوق البريد الـذي يستخدم كوسيلة لقبول طلبات التوظيف.

- **التقدم بطلب وظيفة**: في كثير من الأحيان يتقدم الفرد إلى المنظمة بطلب وظيفة حتى في الحـالات التـي لا تعلن المنظمة فيها عن وجود وظائف شاغرة، وقد

تحتفظ المنظمة بتلك الطلبات لتكوين قاعدة بيانـات عن العمالة المتاحة في الحالات التي تخلو فيها بعض الوظائف وقد يتقدم الفرد لشغل الوظيفة مـن تلقـاء ذاته، أو يتقدم بطلب شغل الوظيفة في ضوء توصية معينة من الزملاء أو الأصدقاء.

- **مكاتب التوظف**: يتقدم الراغبون في الحصول علـى وظائف إلى مكاتب التوظيف (حكومية أو خاصـة)، وتمثل تلك المكاتب الوسيط بين المنظمـات وسـوق العمل، وقد ترغب المنظمات في الاعتماد على هـذه الوسيلة رغبة منها في تخفـيض تكـاليف البحـث والتنقيب عن العمالة.

وقد شاع في مصر الاعتماد على مكاتب التوظيف خـلال فترة السبعينيات والثمانينيات وذلك في مجال إيجـاد فـرص عمل للمصريين في البلاد العربية، وغالبا ما تتقاضى تلـك المكاتب عمولة معينة في مقابل توفير فرصة عمل بالخارج. غير أن بعض الممارسات غير المسئولية من أصحاب تلـك المكاتب أدى إلى تدخل الدولة والجهات المعنية بغرض توفير

الحماية للباحثين عن العمل من جانـب، وبغـرض الحفـاظ كرامة الموظف المصري في الخارج من جانب آخر.

ومن الاستخدامات الشائعة لمكاتب التوظيف أيضـا هـي عملية البحث عن الكوادر الإدارية المتميزة، ويعـرف هـذا النوع من مكاتب الاستقطاب باسم "صائدو الرءوس" Head Hunters، ويتم في هذه الحالة البحث عن الكفاءات الإدارية المتميزة ليس فقط في السوق المحلي، بل أيضا فـي كافـة أسواق العمل.

- **الجماعات والمعاهد**: تسعى العديد من المنظمات إلى استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهـد. ويتيح هذا المصدر فرصة كبيرة للمنظمات في شغل الوظائف في المستويات الدنيا (العمالـة الجديـدة)، وغالبا مـا يـتم تنظـيم معـرض فـرص العمـل Employment fair الـذي تنظمـه الجامعـات والمعاهد في كل عام. وتتيح مثل هـذه المعـارض للمنظمات فرصة تكوين قاعدة بيانات عـن العمالـة المتوقعة، مما يتيح لها فرصة أكبر للاختيـار فـي السنوات القادمة.

- **الاستقطاب الإلكتروني**: تستفيد العديد من المنظمـات من التقدم غير المسـبوق فـي مجـال تكنولوجيـا المعلومات وخاصة في مجال الاسـتقطاب. ويتميـز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، وسهولة فرز واستبعاد المرشحين غيـر المـؤهلين لشغل الوظائف. ويظهر الجـدول (٦/ ٢) عنـاوين بعض مواقع التوظف على الإنترنت.

جدول (٦/ ٢): بعض مواقع التوظف على الإنترنت

• www.joblink.com • www.jobweb.com • www.careerlink.com

القائمون على الاستقطاب

يمثل القائمون على الاستقطاب أحد العناصر المؤثرة على جودة عملية الاستقطاب. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة القائمين على الاستقطاب على جذب أفل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة، نذكر منها ما يلي:

- **الخبرة الوظيفية:** يمكن أن تفاضـل المنظمـة بـين تكوين لجنة للاستقطاب من مسئولي إدارة المـوارد البشرية في المنظمة، أو من المـديرين مـن كافـة التخصصات الأخرى (مثـل الإنتـاج أو التسـويق أو التمويل وخلافه)، ومن الطبيعي أن تزداد جـودة عملية الاستقطاب في الحالات التـي يكـون فيهـا القائمون على الاستقطاب على درجـة عاليـة مـن التخصص والإلمام بطبيعة الوظائف الشاعرة.
- **القدرة على إجراء المقابلة:** تمثل مقابلات التوظـف عملية هامة من عمليات الاستقطاب والاختيار. ومن الضروري أن تتوافر لدى القائمون على الاستقطاب المهارات الأساسية للمقـابلات. ومـن أهـم هـذه

المهارات مهارات التحدث وتحقيق الاتصال الفعـال مع الغير، لإدارة الاجتماعات.

- **الإلمام بسوق العمل**: إن تفهم القائم على الاستقطاب بظروف العمالة وسوق العمل يمكن أن يساهم بشكل كبير في واقعية عملية الاستقطاب، فمن الطبيعي أن تزداد توقعات القائمون علـى الاسـتقطاب بالنسـبة للمهارات التي يجب توافرها في شغل الوظائف فـي الحالات التي تتوافر فيها العمالة الماهرة، أمـا فـي الحالات التي تكون فيها سوق العمل ضيقة، فإن تلك التوقعات يجب أن تكون أقل.

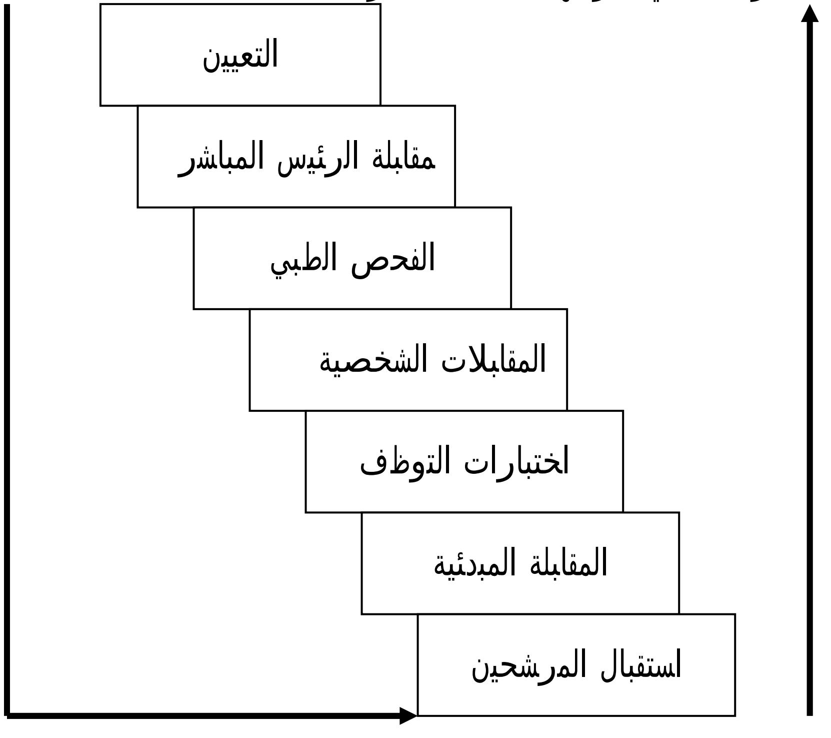
اختيار العاملين

تمثل عملية الاختيار نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويتم خلال هذه العملية ترجمة الخطة البشرية للمنظمة إلى أنواع وإعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وبالتالي تكون المهمة الأساسية لعملية الاختيار هي وضع تلك الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.

ويلاحظ مما سبق أن عملية الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة، وبمعنى آخر "**تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة**".

مراحل عملية الاختيار

ترتبط عملية الاختيار بالعمليات السابقة لإدارة المـوارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عمليـة تخطـيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب. ويوضح الشكل (٦/ ٦) المراحل التي تمر بها عملية الاختيار.



شكل (٦/ ٦): مراحل عملية الاختيار

المرحلة الأولى: استقبال المرشحين

بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وأحيانًا بـدون مثـل هذا الإعلان، يرد إلى المنظمة عدد مـن المتقـدمين لشـغل الوظائف، ويتم استقبال المرشحين وإعطائهم معلومات محددة عن المنظمة وطبيعة نشاطها، ونـوع الوظيفـة الشـاغرة، والراتب والحوافز، ومن الممكن أن يتم في هـذه المرحلـة استبعاد عدد كبير من المشرحين ممن لا تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة، وبالتـالي تـزداد فـرص اختيـار أصـلح المرشحين.

ومن المهم في هذه المرحلة أن تحتفظ بطلبات التوظـف المقدمة من الراغبين في العمل وتكوين قاعدة بيانات يمكـن الرجوع إليها عند الحاجة، فمن الممكن أن تكون المتقدم إلى شغلها غير متاحة حاليا، غير أنها قد تكـون شـاغرة فـي المستقبل.

المرحلة الثانية: المقابلة المبدئية:

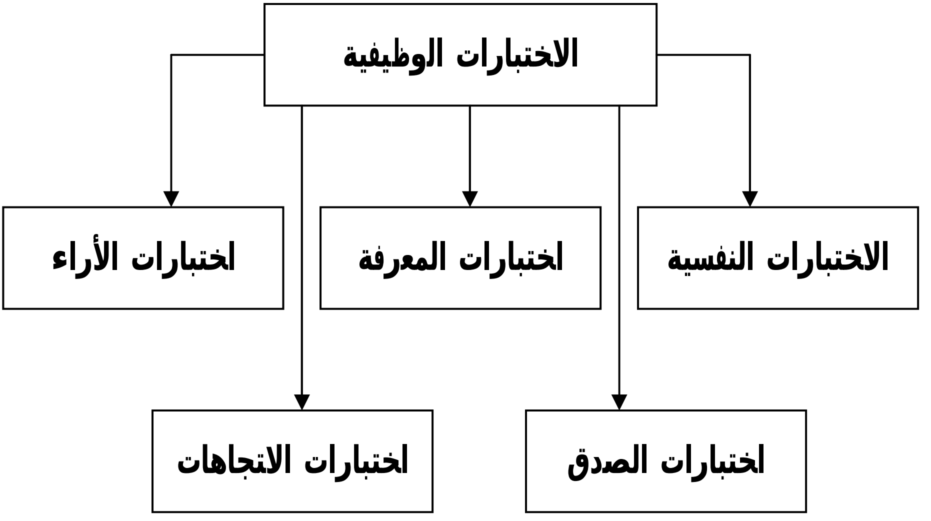
الهدف من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين، ومن أهم المعايير التي يمكـن

استخدامها لاستبعاد المرشحين ممن لا تنطبق عليهم شـروط شغل الوظيفة المعايير التالية:

- شرط الجنسية.
- شرط حسن السير والسلوك.
- شرط عدم تطبيق أحكام جنائية على الشخص.
- شرط عدم الفصل من الخدمة من منظمات سابقة.
- شرط اجتياز الاختبارات الوظيفية.
- شرط اللياقة الصحية.

المرحلة الثالثة: اختبارات التوظف

تستخدم اختبارات التوظف كوسيلة أساسية لتحديد مـدى توافر المهارات والقدرات والمعارف اللازم توافرهـا فـي الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، وقد تأخذ هـذه الاختبـارات شكل الاختبارات التحريريـة أو الاختبـارات العمليـة أو اختبـارات التشـغيل والأداء. ويتحـدد الشـكل المناسـب لاختبارات التوظف في ضوء المتطلبات الوظيفية. ومن أهم أنواع الاختبارات المستخدمة الأنواع التالية (شكل ٦/ ٧).



شكل (٦/ ٧): أنواع اختبارات التوظف

وفيما يلي شرح مبسط لأنواع الاختبارات السابقة:

- **الاختبارات النفسية**: تهدف إلى قياس أبعاد شخصية المتقدم، ويعاب على هذه الاختبارات صعوبة التأكـد من العلاقة بين الخصائص الشخصية وبين مسـتوى أداء الفرد في الوظيفة.
- **اختبارات المعرفة**: تقيس هذه الاختبـارات مسـتوى التأهيل العلمي للشخص، ومن أمثلة هذه الاختبارات امتحانات المحاسبة التي تعقد للمحاسبين المتقـدمين

لشغل وظائف في البنوك، وتتميز هذه الاختبـارات بدرجة عالية من المصداقية.

- **اختبارات الأداء**: تقيس قدرة الفرد على أداء بعـض الحركات الوظيفية مثل تشغيل الماكينات أو الطباعة على الحاسب الآلي.
- **اختبارات الصدق**: تقيس هذه الاختبارات مدى صدق الفرد في الإجابة على بعض الأسئلة التي توجه إليه. ومن الشائع استخدام هذه الاختبارات فـي الشـرطة للكشف عن الجرائم.
- **اختبارات الاتجاهات**: تقيس هذه الاختبارات اتجاهات الفرد تجاه العمل والوظيفة التي يمكـن أن يشـغلها. ويمكن استخدام هذه الاختبارات أيضا لقيـاس قـيم العمل التي يحرص عليها الفرد.

المرحلة الرابعة: المقابلات الشخصية:

يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي من خلال مقابلات شخصية تعقدها المنظمة يتم مـن

خلال قياس قدرات المرشحين، وتهدف تلك المقـابلات إلـى الإجابة على ثلاث أسئلة محددة هي:

- هل يمكن للمرشح أن يؤدي الوظيفة؟
- هل المرشح راغب في أداء الوظيفة؟
- ما هو مستوى المرشح مقارنًا ببقية المرشحين؟

ومن الممكن أن تعتمد المنظمة على نوعيات متعددة مـن المقابلات وذلك حسب الموقف، ويوضـح الجـدول (٦/ ٣) الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية واستخدامات كل منها.

جدول (٦/ ٣): أنواع المقابلات الشخصية

نوع المقابلة	نوع الأسئلة	الاستخدامات
غير المخططة	عدد قليل غير مخطط، الأسئلة تحـدد خـلال المقابلة.	يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشـغل المناصب الإدارية العليا، أو عند الرغبة فـي إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه.
المخطط	قائمة أسئلة محددة من قبل، توجه إلـى كـل المرشحين.	يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبير، وبالتـالي يمكن المقارنة بينهم واستبعاد غير اللائق.
المختلطة	خلـيط مـن الأسـئلة المخطط ــة وغيـــر المخططة.	مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في تحقيق أهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات.
السلوكية	أسـئلة عـن مواقـف افتراضية يطلب مـن المشرح توضيح كيفية التصرف فيها.	تستخدم لاختبار قدرات الفرد المنطقية وقدرته على تحليل وحل المشـاكل تحـت ظـروف افتراضية.
الضغوط	مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف إلى إثارة ردود فعل المرشح.	تستخدم لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقـف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعيـة خاصة في الحالات التي تتطلب التعامل مـع الجمهــور أو حـــل مشــاكل العـــاملين أو العمل لسعات طويلة.

المرحلة الخامسة: الاختبارات الطبية:

تقيس هذه الاختبارات عدم إصابة المتقدم إلى شغل الوظيفة ببعض الأمراض المزمنة أو المعدية، ويكثر استخدام هذه الاختبارات عن استقطاب الرياضيين أو في الحالات التي تشترط فيها بعض الدول إجراء فحص طبي معين (مثل الالتهاب الكبدي الوبائي) قبل شغل الوظيفة.

المرحلة السادسة: مقابلة الرئيس المباشر:

يتوقف نجاح الفرد في أداء مهمته الوظيفية إلى حد كبير على العلاقة بينه وبين رئيسه المباشر في العمل، فالرئيس المباشر تتوافر لديه القدرة على تقييم مهارات وقدرات ومعارف المرشح لشغل الوظيفة، وفي نفس الوقت فإن الرئيس المباشر قادر على الرد على استفسارات الموظف فيما يتعلق بالوظيفة وكيفية أدائها، وعندما يتخذ الرئيس المباشر قرارا نهائيا يمكن للمنظمة اتخاذ القرار بتعيين أو عدم تعيين المرشح.

المرحلة السابعة: التعيين:

يتم في المرحلة الأخيرة حصر الأفراد المناسبين لشـغل الوظيفة (الوظائف) المعلن عنها، وغالبا ما يتم ترتيبهم بشكل تنازلي وفق معايير محددة لاختيار أنسبهم لشـغل الوظيفـة، وكما أنه من الطبيعي أن يتم إعلام الأفراد الذين وقع علـيهم الاختيار، فإنه من الضروري أن يتم إبلاغ الآخرين الذين لم يقع عليهم الاختيار مع إبداء الأسباب إذا أمكن، وتبدأ المنظمة بعد ذلك في استيفاء مصوغات التعيـين واسـتكمال الأوراق المطلوبة.

قصة توظف

أعلنت إحدى جامعات في دول عربية معينة عن حاجتهـا إلى شغل وظـائف أعضـاء هيئـة التـدريس فـي كافـة التخصصات، وقد تم الإعلان عن احتياجات الجامعـة فـي معظم الجرائد العربية، وقد تلقت الجامعة أعدادا كبيرة مـن طلبات التوظف، غير أن الفحص الدقيق لتلك الطلبات أوضح أن معظم طلبات التوظف القادمة من بلد عربي معين مكتوبة بنفس الخط، وأنها الأفراد لا تتوافر فيهم شـروط التوظـف الأساسية (مثل الحصـول علـى درجـة الـدكتوراه فـي التخصص).

وبالفحص والتدقيق من جانب إدارة الجامعة، أتضـح أن صاحب أحد مكاتب التوظف في تلك الدولة قد أقنع البـاحثين عن العمل عن قدرته على ضمان وظيفة مرموقة فـي تلـك الجامعة مقابل مبلغ مادي كبير يدفعه الشخص الراغب فـي الوظيفة، وتسهيلاً على المتقدمين، فقد قام صـاحب المكتـب بملء نموذج التوظف بنفسه.

وقد أدت تلك الممارسة غير المسئولة إلى ضياع الكثيـر من الجهد والوقت من جانب العاملين في الجامعة لاسـتبعاد تلك الطلبات.

قائمة المصطلحات

Recruitment process	* عملية الاستقطاب.
* Vacancy charactertistics	* خصائص الوظيفة الشاغرة.
* Job security	* الأمان الوظيفي
* Advancement opportunities	* فرص الترقي
* Internal recruitment	* الاستقطاب الداخلي
* External recruitment	* الاستقطاب الخارجي
* Employment fair	* معرض التوظف
* Pay level	* مستوى الأجر
* Non – compensatory factors	* الاعتبارات الأساسية
* Challenge and responsibility	* التحدي والمسئولية
* Employment – at – will	* حرية التعاقد
* Image advertising	* الإعلان الدعائي
* Blind advertising	* الإعلان الأعمى
* Head Hunters	* صائدو الرءوس

الفصل السابع

التدريب

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- تحديد أهمية عملية التدريب.

٢- تحديد دور التدريب في تحقيـق أهـداف العـاملين والمنظمة.

٣- مناقشة الأبعاد الأساسية لعملية التدريب.

٤- تعريف مفهوم الاحتياجات التدريبية.

٥- تحليل الاحتياجات التدريبية.

٦- التفرقة بين الأساليب المختلفة لتحديـد الاحتياجـات التدريبية.

٧- شرح المدخل المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٨- المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب.

٩- تقييم نتائج نشاط التدريب.

أهمية التدريب

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد نشاط التـدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشـرية الـذي يعتبـر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية. ولـذلك فـإن نشـاط التدريب يلقى اهتماما كبيرا في المنظمـات الحديثـة نتيجـة إدراك أهمية الدور الذي يعلبه التدريب في تحقيق الأهـداف الاستراتيجية للمنظمة (Wendell, 1974).

ويلاحظ أن أهداف التدريب ما هي إلاّ جزء من الأهداف الكلية للمنظمة، وذلك باعتبار أن عملية التدريب هي النظـام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهـارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسـب. ولا شك أن ذلك يساهم بشكل مباشر على تحقيـق الأهـداف الاستراتيجية، فكما ذكرنا من قبـل، إن الـربط بـين الأداء الوظيفي والأهداف الاستراتيجية هو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في الوقت الحالي.

أهداف التدريب

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشـرية لتحقيـق أهداف المنظمة، يمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عمليـة التدريب كما يلي (مصطفى، ١٩٧٤):

- تنمية قدرات ومهـارات العـاملين اللازمـة لأداء الوظائف التـي يشـغلونها فـي الفتـرة الحاليـة، أو الوظائف التي يمكن أن يشـغلوها فـي الفتـرات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:
  - طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد حاليا وعلاقـة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة.
  - طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.
  - البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها علـى نشـاط المنظمة.

- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة. وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الـزملاء والعمـلاء والرؤسـاء، وتقويـة الاتصالات الشخصية الفعالة.

التدريب وتنمية العاملين

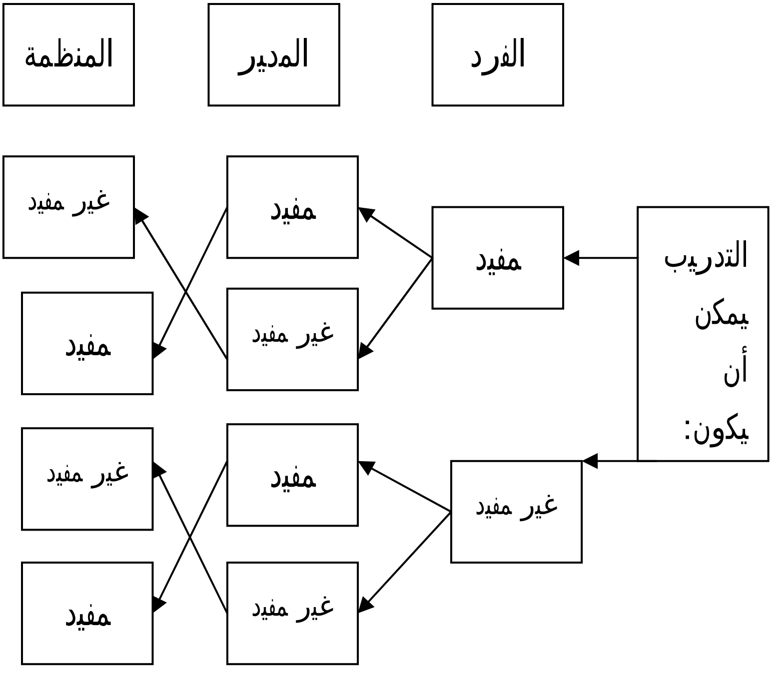
تهدف المنظمات إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي والتعاون الداخلي وذلك من خلال إحداث التوازن الذي يحقق التجانس والتكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملين، ولما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة وقد تختلف عنها، فإنه من واجب الإدارة أن تسعى على تعظيم الاستفادة من هذا التناقض البناء، وبمعنى آخر فإن المنظمة يجـب أن تربط بين أهدافها وأهداف العالمين بها.

وتبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق مثل هذا التـوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ومن الممكن في هـذا المجال أن يتم تقديم برامج التدريب في تحقق الاستفادة لكـل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت، وفي نفس الوقت يجـب على المنظمة أن تتحاشى أن يخدم نشاط التـدريب أحـدهما (المنظمة أو الفرد) دون الآخر.

ويظهر الشكل (٧/ ١) التعارض الذي يمكن أن ينشأ بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة في مجال التدريب، ومن هـذا

الشكل يمكن القول إن برامج التدريب التي تقدمها المنظمـة يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:

- **برامج التدريب التي تفيد الفرد والمنظمـة**: وهـي أفضل أنواع برامج التدريب حيث إنها تنمي مهارات وظيفية يحتاجها الفرد والمنظمة معا، فمـن ناحيـة تساهم تلك البرامج في تحقيق أهداف المنظمة (مثـل تقوية العلاقة مع العملاء)، ومن ناحية أخرى تساهم في تنمية قدرات الفرد الشخصية (تنميـة مهـارات التعامل مع الغير مثلاً).
- **برامج تدريب تفيد الفرد ولا تفيد المنظمـة**: تتضمن تلك البرامج نوعية البرامج التي يشترك فيها الفـرد بغرض تنمية قدراته الذاتية غير أنها لا تخدم صالح العمل بشكل مباشر، ومن أمثلة ذلك برامج دراسـة لغات أجنبية غير مستخدمة في العمل.
- **برامج تدريب تفيد المنظمة ولا تفيد الفرد**: وتتضمن هذه البرامج نوعية البرامج التي تفرضها المنظمـة على الفرد دون أن يكون لديه دافع قوي للاشـتراك فيها أو لا يشعر بأهميتها في تأمين مستقبله الوظيفي.

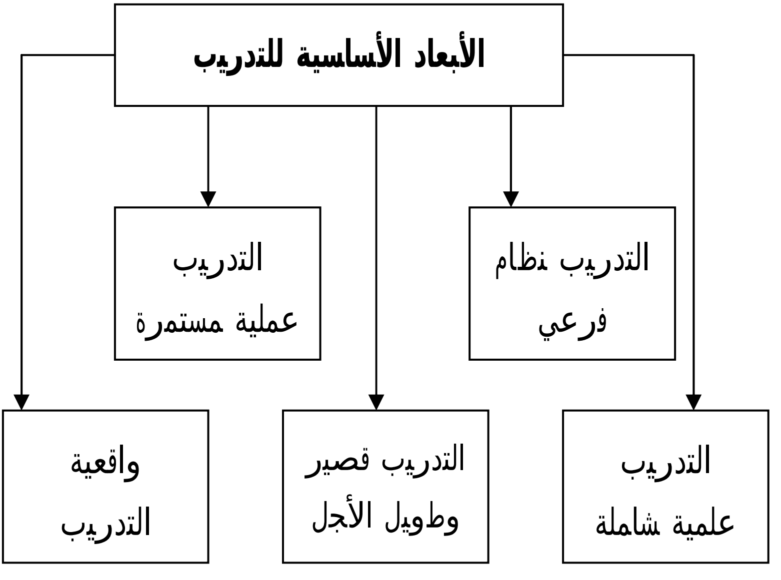


شكل (٧/ ١): التكامل بين أهداف تدريب الفرد والمنظمة

- **برامج لا تحقق الاستفادة لأي من الطرفين**: تمثل هذه البرامج إنفاق بلا عائد، وهي من سواء برامج التدريب، وقد تقدم تلك البرامج على سبيل المجاملة أو لاستنفاذ ميزانية التدريب قبل نهاية العام المالي، وفي بعض الأحيان قد يكون الهدف من تلك البرامج، هو إبعاد بعض العاملين عن مكان العمل لفترة معينة.

الأبعاد الأساسية للتدريب

تتوقف كفاءة عملية التدريب في المنظمـة علـى الفهـم الصحيح للأبعاد الأساسية لعملية التدريب، ومن أهم الأبعـاد الأساسية لعملية التدريب ما يلي (شكل ٧/ ٢):



شكل (٧/ ٢): الأبعاد الأساسية لعملية التدريب

- **التدريب نظام فرعي**: يعتبر التـدريب أداة إداريـة تستخدم في تحقيق أهداف المنظمـة الاسـتراتيجية، ومن هذا المنطلق فإن عملية التدريب تعتبـر نظـام فرعي للنظام الكلي (المنظمة)، والنظام الفرعي هـو ذلك النظام الذي يتكون من أجزاء وعناصر مختلفـة يختص كل منه بدور متميز وتتوقف الفعالية النهائية له في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أفراده والترابط وعناصره، ويؤدي الاعتراف بكون التدريب نظاما فرعيا إلى الاعتراف بأهمية وجـود ارتباط وتكامل بين نشاط التدريب وبـين الأنشـطة الأخرى التي تؤدي داخل المنظمة.
- **التدريب عملية مستمرة**: تظهر الحاجة إلـى نشـاط التدريب في المنظمات بصفة مستمرة وذلك لملاحقة التغيرات التي تحدث فـي بيئـة العمـل الداخليـة والخارجية؛ أي أن الحاجة إلـى نشـاط التـدريب لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيهـا مشـاكل

عمل ترغب المنظمة في حلها. إن الأسباب الحقيقية لاستمرارية نشاط التدريب هي:

- تلافي أثر التغيرات التـي تحـدث فـي البيئـة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء أو كفاءة العمل.
- الاستجابة لحاجة المنظمة إلى تعديل نظم العمـل الداخلية، لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية.
- التطور الذي يحدث في تركيب هيكـل العمالـة والذي يؤدي إلى نقص المهـارات والمعـارف للعاملين داخل المنظمة، أو ظهور الحاجة إلـى تنمية النواحي السلوكية للعاملين.

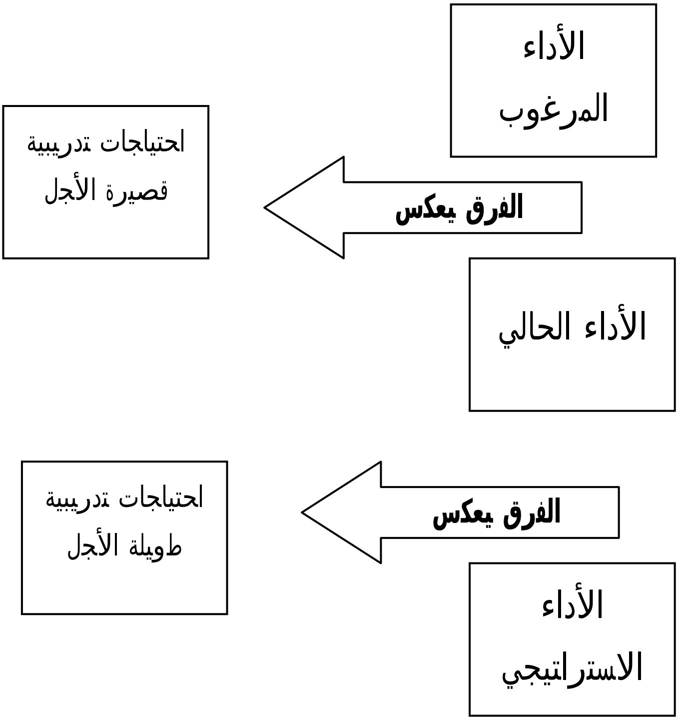
- **التدريب عملية شاملة**: يمكن أن يوجه نشاط التدريب إلى جميع العاملين في المنظمة، ويرجع السبب فـي ذلك إلى أن التدريب يصاحب الفرد منذ بداية التحاقه بالعمل حتى بلوغه سن المعاش، وقد يعتقد الـبعض أن العائد من نشاط التدريب في الحالات التي يقترب فيها الفرد من سن التقاعد، غير أن هذا الاعتقاد قـد

يكون غير صحيح، فكثير من العاملين يرغبون فـي التقاعد المبكر أو قد يفرض عليهم هذا النظام، ومـن هذا المنطلق فإن هناك حاجة ماسة لتأهيـل هـؤلاء العاملين لتقبل الحياة الجديدة (بعد التقاعـد المبكـر) وذلك عن طريق تزويدهم ببعض المهارات الوظيفية التي قد تتيح لهم فرصة عمل جديدة.

ومما سبق يتضح أن نشاط التدريب يجب أن يشمل بقـدر المستطاع كل الوظائف التنظيمية على اخـتلاف مسـتوياتها الإدارية، غير أنه من الضروري في هذا المجـال أن يـتم التفرقة بين المجالات التنظيمية التي يساهم التدريب في حلها، والمجالات التنظيمية التي لا يساهم التدريب في حلها بشـكل كفء، **فالتدريب ليس علاجا سحريا لكل مشاكل المنظمـة**، ففي بعض الأحيان تكون مشاكل الشركة نابعة من متغيرات بيئية ليس للمنظمة قدرة على التحكم فيه، ومثال ذلك انخفاض المبيعات نتيجة كساد السوق، وقد يؤدي ذلك إلـى انخفـاض مبيعات الشركة، وهنا لا يكون للتدريب قيمة اقتصادية كبيرة إلاّ في حالة الرغبة في منع التدهور السريع فـي مبيعـات

المنظمة من خلال تنمية قدرات رجال البيع علـى مواجهـة الأزمات مثلاً.

- **التدريب قصير وطويل الأجل**: إن مسـاهمة نشـاط إدارة القوى فـي تحقيـق الأهـداف الاسـتراتيجية للمنظمة يؤكد حقيقة أن نشـاط التـدريب يمكـن أن يغطي احتياجات المنظمـة فـي الأجلـين القصـير والطويل، ويظهر من الشكل (٧/ ٣) أن الحاجـات التدريبية قصير الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الفعلـي. بينمـا أن الحاجات التدريبية طويلة الأجل هـي الفـرق بـين مستوى الأداء الحـالي المطلـوب ومسـتوى الأداء الاستراتيجي.



شكل (٧/ ٣): التدريب في الأجلين القصير والطويل

وكما هو واضح من الشـكل أيضـا فـإن الاحتياجـات التدريبية طويلة الأجل تعكس مـدى رغبـة المنظمـة فـي الاستثمار طويل الأجل في العالم، وتظهر أهمية ذلـك مـن حقيقة أن تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقـق من خلال الاستثمار طويل الأجل في مواردها البشرية.

- **واقعية التدريب**: تعنـي واقعيـة التـدريب أن يـتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يكون معبرا عن احتياجات تدريبيـة حقيقية للعاملين، وقد يؤدي عدم واقعية التدريب إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجـع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التـدريب الواقع العملي، أما إذا كان التدريب واقعيا، فإن ذلك يسهل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التـدريب إلى مكان العمل، مما يؤدي إلى تعظيم العائـد مـن نشاط التدريب.

تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبيـة نقطـة البدايـة لتخطيط عملية التدريب، والتي إذا تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التدريب تحقق الهدف منهـا بشـكل كبيـر، وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها:

"**مجموع التغيرات والتطورات المطلـوب إحـداثها فـي معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمـل أو الإنتـاج أو تعرقـل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة**".

ويلاحظ من التعريف السابق أنه برغم أن عملية تحديـد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية فـي تخطـيط نشـاط التدريب، إلاّ أنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا ببقية الأنشطة الأخرى في مجال تنمية الموارد البشرية، فمثلاً عملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات من العمالة (كمـا ونوعا) يجب أن تترجم في احتياجات تدريبيـة تتمثـل فـي المهارات والمعارف والقدرات التـي يجـب تنميتهـا فـي العاملين.

وتكتسب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية خاصة عند تخطيط نشاط التدريب وذلك للأسباب التالية:

- **تحقيق أهداف نشاط التدريب**: إن الدقة فـي تحديـد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى زيادة فرص تحقيـق أهداف عملية التدريب، والذي يـؤدي بـدوره إلـى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- **زيادة دافعية العاملين**: إن التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين من التدريب يساعد على زيادة دافعية العمل للعمل، وغالبا ما تتـوافر لـدى العـاملين الرغبـة الصادقة في أداء الوظائف بشكل متميز، ومن ثم فإن مهمة المنظمة في هذه الحالة هي تـوفير الفرصـة المناسبة للعاملين لتنمية قدراتهم الوظيفية من خـلال احتياجات تدريبية حقيقية.
- **تقييم أداء نشاط التـدريب**: تعتبـر عمليـة تحديـد الاحتياجات التدريبية الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم نتائج عملية التـدريب، ذلـك لأن نشاط التدريب نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة مقابل ما تم إنفاقه من مخصصات مالية لهذا النشاط.

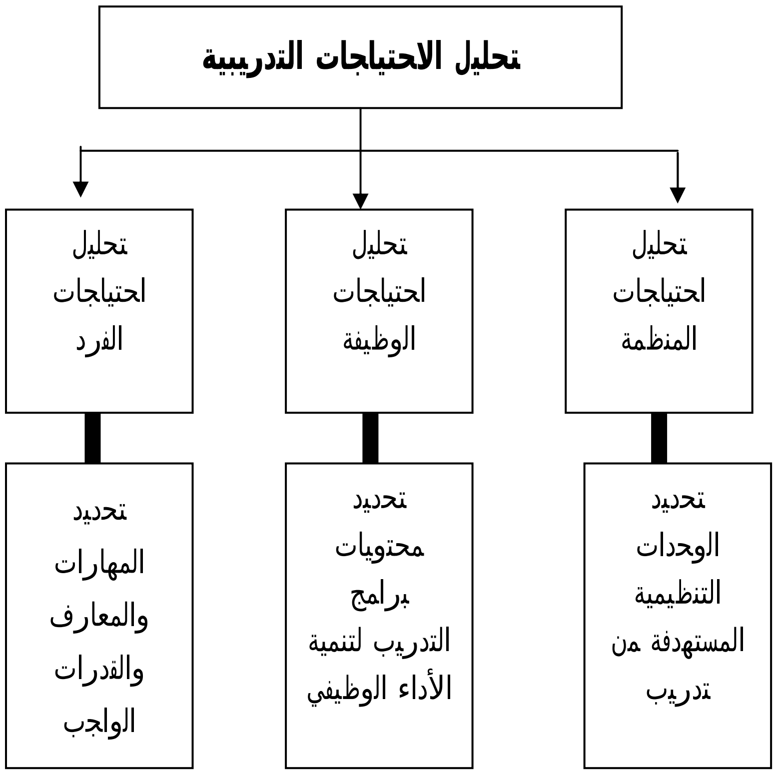
مدخل
تحليل الاحتياجات التدريبية

التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية يجب أن يأخذ في الاعتبار أطراف ثلاثة رئيسية هي: المنظمة والوظيفة والفرد (شكل ٧/ ٤). إن تمثيل تلك الأطراف يضمن إلى حد بعيد حدوث نوع من التنسيق بين الاحتياجات المختلفة لتلك الأطراف بما يؤدي إلى تقليل احتمالات حدوث تعارض واضح يؤثر على كفاءة نشاط التدريب بشكل واضح.

تحليل احتياجات المنظمة:

يمثل تحليل احتياجات المنظمة نقطة البداية لتحديد نشاط التدريب الكلي، والمرجع الأساسي عند تحديد احتياجات المنظمة هو الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة على تحقيقها خلال الفترات القادمة، وفي هذا الإطار فإن وضوح الاستراتيجيات التنظيمية يساعد بشكل كبير على تحديد الاحتياجات التدريبية.

ومن الخطأ فـي هـذا المجـال أن نعتبـر أن الهـدف الاستراتيجي الأوحد هو "تحقيق الربح". إن مثل هذه النظـرة تؤكد حقيقة النظرة القصيرة الأجل للمنظمات، وتؤكد أيضـا أننا نهمل النظرة طويلة الأجل للمنظمة، فمـن الممكـن أن تكون هناك أهداف أخرى طويلة الأجل لا تقل أهميـة عـن هدف الربحية، ومن هذه الأهداف القيـادة وزيـادة حصـة السوق، ورضاء المستهلك، والنمو والتطـور، إلـى جانـب المسئوليات الاجتماعية للمنظمات الحديثة.



شكل (٧/ ٤): أطراف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

وبصفة عامة فإن المنظمة التي تأخذ في اعتبارها كل من الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل في الحسـبان تسـاعد على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أفضـل، إن التحديـد الدقيق لتلك الأهداف يساعد إدارة القوى البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء المؤشرات التالية:

- الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تضاف إلى الأنشـطة الحالية للمنظمة.
- الأنشطة التنظيمية التـي يمكـن الاسـتغناء عنهـا أو إسقاطها في المستقبل.
- الأعباء والوظائف التنظيمية التي يمكـن تطويرهـا أو تعديلها في المستقبل.
- التغيرات التي يمكن أن تطرأ على الهيكل التنظيمي.

تحديد احتياجات الوظيفة:

يهدف تحليل الوظائف إلى الحصول على قدر مناسب من المعلومات عن الوظائف التي تؤدي داخل المنظمة بغـرض تحديد محتويات برامج التدريب التي سوف توجه للعـاملين. إن إهمال دراسة المكونات الرئيسية للوظيفة وطريقة أدائهـا

يمكن أن يؤدي إلى تقديم برامج لا تمثل مـا يحتـاج إليـه الموظف (عدم واقعية التدريب). وتظهر أهمية هذا التحليـل إلى استمرار تغير مكونات الوظائف نتيجة استحداث أساليب عمل جديدة لأداء الوظائف، أو نتيجة التطـور الهائـل فـي تكنولوجيا المعلومات والذي أثر بشكل مباشر علـى طبيعـة الوظائف ومتطلباتها (مثل العمـل عـن بعـد، والوظـائف الافتراضية). ويتطلب تحليل الوظيفة القيام بالأعمال التالية:

- تحديد معايير الأداء الوظيفي.
- تحديد الواجبات التي تكون الوظيفة.
- تحديد طريقة أداء الواجبات المكونة للوظيفة.
- التعرف على المهارات والسـلوك الأساسـي لأداء الوظيفة.

تحليل احتياجات الفرد:

يهدف هذا النوع من التحليل إلى تحديد خصائص الفـرد التي سوف توجه إليه أنشطة التدريب، ويتم ذلك من خـلال تقييم الطريقة التي يؤدي بها الفرد الوظيفة لتحديـد نـواحي القصور في المهارات والمعلومات والسلوكيات اللازمة لأداء

الوظيفة، ويؤدي تحليل الفرد إلى بعض المؤشرات التدريبية الهامة مثل:

- الفروق بين متطلبات أداء الوظيفة ومهارات شـاغل الوظيفة.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عـن الأنمـاط المستهدفة التي تتطلبها إدارة المنظمة.
- أسباب زيادة الأخطاء في أداء الوظائف.
- أسباب رغبة بعض العاملين في ترك العمل.

أساليب
تحديد الاحتياجات التدريبية

تتعدد الأساليب التـي يمكـن الاعتمـاد عليهـا لتحديـد الاحتياجات التدريبية لتشمل الأساليب التالية:

- **توجيهات الإدارة العليا**: من الوسائل شائعة الاستخدام لتحديد الاحتياجات التدريبية هي توجيهـات الإدارة العليا، وغالبا ما تعبر تلك التوجيهات عـن النظـرة الاستراتيجية للمنظمة خلال السنوات القادمة، ويمكن التوصل إلى تلك التوجيهات من خلال تقارير مجالس الإدارة والنشـرات التـي تصـدرها الإدارة العليـا أو توصياتها.
- **نتائج تقييم الأداء**: يمكن الاعتماد على نتائج تقيـيم الأداء التنظيمي تحديد العديد من مجالات تنمية الأداء التنظيمي والوظيفي، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعكس احتياجات تدريبية حقيقـة تكشـف عنهـا ظـروف الممارسة الحقيقية للأداء.

- **بطاقات وصف الوظائف**: تعتبـر بطاقـات وصـف الوظائف مصدرا هاما من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية، وغالبا ما تمثل تلـك البطاقـات مسـتوى الأداء الوظيفي الأمثل الـذي يجـب علـى شـاغل الوظيفية تحقيقه في ظروف الأداء المثالي، غيـر أن التغير السريع في ظروف العمل يستدعي منا الحذر نظرا لأن طبيعة الوظائف تتغير بمعـدلات كبيـرة وسريعة في الأيام الحالية، مما يؤدي إلـى سـرعة تقادم بطاقات وصف الوظائف.
- **ملاحظة العاملين**: يمكن من خلال هـذا الأسـلوب التعرف على مستوى الأداء الفعلي للعاملين أثناء أداء الوظيفة، غير أن استخدام هذا الأسـلوب تعترضـه بعض المشاكل الناتجة عن ميل الفرد إلـى تغييـر سلوكه إذا ما شعر أنـه موضـع مراقبـة، وهـو بالإضافة إلى ذلك أسلوب مكلـف ويسـتغرق وقتًـا طويلاً.
- **شكاوى العملاء**: يعكس هذا الأسلوب بشكل مباشـر مستوى جودة الخدمة المقدمة من الموظف إلى متلقي

الخدمة، وإذا ما تميزت تلك الشكاوى بدرجة عاليـة من الموضوعية فإنها تصبح مصدرا أساسيا لتحديـد الاحتياجات التدريبية يساعد على تحقيـق الأهـداف الاستراتيجية للمنظمة.

- **الاختبارات التحريرية للعاملين**: يمكن عقد اختبارات تحريرية للعاملين لقياس مستوى المعارف والمهارات الوظيفية التي يتملكها الفرد، ويتميز هـذا الأسـلوب بانخفاض التكاليف وسرعة النتائج التـي يمكـن أن نحصل عليها وسهولة المقارنة بين تلك النتائج، ومن ثم سهولة تحويلها إلى برامج تدريب.
- **المقابلات الشخصية**: يتميز هذا الأسلوب بأنه يتـيح الفرصة لمسئولي إدارة القوى البشرية للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل مباشر، غير أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى ارتفـاع تكـاليف تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة في الحالات التي يتطلب الأمر مقابلة عدد كبير من العاملين.
- **قوائم الاستقصاء**: يمكن للإدارات المختلفة اختيـار برامج التدريب التي تعبر عن احتياجاتها التدريبيـة

من خلال قوائم الاستقصاء التدريبية المعـدة لهـذا الغرض، وتوفر هـذه القـوائم قـدرا كبيـرا مـن المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها كمصدر أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية الأكثر شيوعا، غير أنها قد تستغرق وقتًا طويلاً، وقد تقل فاعليتها في الحالات التي لا يعطيها مديرو الإدارات الاهتمام الكاف.

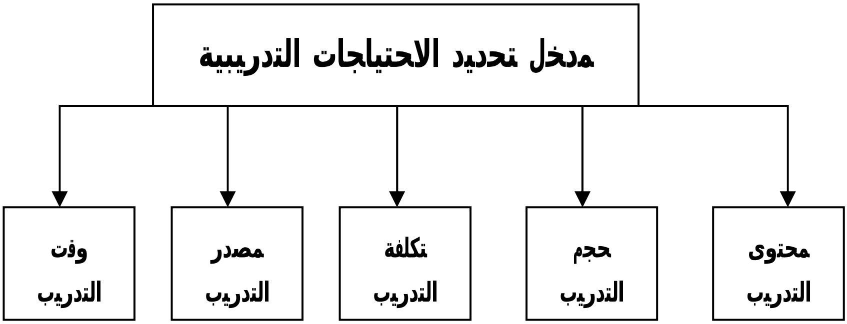
- **تقييم نتائج التدريب السابق**: تعتبر نتائج التـدريب السابق أحد أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وترجع أهمية هذا الأسلوب في أنه يكشـف فعاليـة نشاط التدريب في تغطية الاحتياجات التدريبية.
- **تفويض إدارة التدريب**: قد تلجأ بعض المنظمات إلى تفويض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى إدارة التدريب كاملة، وقد يكون السبب في ذلـك ضـيق الوقت أو عدم الاقتناع بأهمية نشاط التدريب. وبرغم ما يمكن أن يحققه هذا الأسلوب مـن نتـائج، إلاّ أن الاعتماد عليه بشكل أساسي قد يضر بفعالية نشـاط التدريب.

ويلاحظ مما سبق أنه **لا توجد طريقة وحيدة مثلى لتحديد الاحتياجات التدريبية**، فالوسيلة التي تصلح لمنظمة مـا قـد لا تصلح لمنظمة أخرى، وبنفس المنطق، فإن الأسلوب الذي يصلح لمنظمة ما في وقت معين قد لا يصلح لنفس المنظمـة في وقت آخر، من هذا المنطلق يمكن القـول إن الأسـاليب السابقة لا تمثل بدائل لبعضها البعض، ولكنها تمثل أسـاليب مكملة لبعضها البعض.

مدخل

متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل الاحتياجات التدريبية كما ذكرنا من قبل مجموعـة التغيرات التي يهدف نشاط التدريب إلى إحداثها في قـدرات ومهارات ومعارف العاملين؛ وذلك بغرض تحقيق الأهـداف الاسـتراتيجية للمنظمـة، والحقيقـة أن النظـرة السـابقة للاحتياجات التدريبية تركز على عنصر واحـد فقـط مـن العناصر الأساسية لنشاط التدريب، ألا وهو محتوى بـرامج التدريب، غير أن مفهوم الاحتياجات التدريبية باعتباره نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب يجب أن يتضمن تحديدا دقيقًا للعناصر التالية: محتوى التدريب، حجـم التـدريب، تكلفـة التدريب، مصدر التدريب، وقت التدريب (شكل ٧/ ٥).



شكل (٧/ ٥): مدخل متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية

محتوى التدريب:

يقصد بمحتوى التدريب المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة والنماذج التي تشرح موضوعا معينًا، ويتوقف نجاح نشاط التدريب إلى حد كبير على مدى توافر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين، ولذلك فإنه من الضروري أن تحتفظ إدارات التدريب بمناهج كاملة لمجالات التدريب الأساسية في المنظمة، كذلك يراعى أن يتم تحديث تلك البرامج بشكل مستمر لضمان فعالية تلك المحتويات في تلبية احتياجات تدريبية متطورة.

ويتطلب إعداد محتوى برامج التدريب مهارات خاصة قد تتوافر أو قد لا تتوافر لدى إدارة التدريب في المنظمة، ومن

الممكن الاستعانة ببعض الخبراء الخارجيين لتصميم محتويات برامج التدريب، وفي جميع الأحوال فإنه من الضروري أن يكون أهداف برامج التدريب واضحة حتى يمكن الحكم على مدى جودة محتوى برامج التدريب.

حجم التدريب:

من الضروري أن يتم تحديد عدد برامج التدريب التي يجب عقدها لمواجهة الاحتياجات التدريبية التي سبق تحديدها، وفي هذا المجال يجب الإشارة إلى أن العبرة ليست بعدد البرامج التي تم تنفيذها فقط، بل بمدى قدرة تلك البرامج على الوفاء باحتياجات تدريبية محددة، ومن هذا المنطلق فإن القرار الخاص بتنفيذ برنامج تدريب أو عدم تنفيذه يجب أن يحدد في ضوء مدى مساهمة هذا البرنامج في الوفاء بحاجة تدريبية معينة على مستوى المنظمة.

وإلى جانب تحديد عدد البرامج التي يجب تنفيذها على مستوى المنظمة، فإنه يجب تحديد عدد البرامج على مستوى الفرد، ويقصد بذلك عدد البرامج التي يجب أن يحصل عليها الفرد خلال حياته الوظيفية، وتمثل هذه العملية جزء من تنمية المسار الوظيفي للفرد.

تكاليف التدريب:

هي عملية تقدير التكاليف المصاحبة لنشاط التدريب خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تتضمن الميزانية التقديريـة لتكاليف التدريب بعض عناصر التكاليف مثل:

- مكافآت المدربين والمشرفين على برامج التدريب.
- مكافآت المتدربين (في بعض الحالات).
- مصاريف الانتقال والإقامة.
- تكاليف إعداد المادة التدريبية.

وبصفة عامة فإن عملية تقدير تكاليف التدريب تعتبر من أكثر النقاط جدلاً في مجال إدارة الموارد البشرية، فالعديد من المنظمات تعتبر نشاط التدريب تكلفة غير مبررة، وقد يـدفع ذلك العديد من المنظمات إلى تخفيض ميزانيات التدريب إذا ما دعت ظروف المنظمة إلى تخفيض الإنفاق، غير أنه فـي ظل الظروف الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمـال، فـإن الإنفاق على نشاط التدريب يعتبر استثمارا طويل الأجل فـي الموارد البشرية، ومن ثم الحفاظ على ميزانيـات التـدريب يعتبر أمرا ضروريا.

مصدر التدريب:

يمكن للمنظمة المفاضلة بين مصدرين أساسيين للتـدريب هما المصادر الداخليـة للتـدريب أو المصـادر الخارجيـة للتدريب، ويتوقف الاختيار بين المصدرين السابقين على عدة اعتبارات منها اعتبـارات التكلفـة والوقـت والتخصـص والجودة، وتسعى العديد من المنظمات الكبرى إلى امـتلاك مراكز التدريب الخاصة بها لضمان إعداد وتنفيـذ البـرامج التي تتناسب مع احتياجاتها الفعلية، غير أن القليل من تلـك المنظمات يمكن أن تكتفي ذاتيا في هذا المجال، بـل يمكـن لتلك المنظمات أن تستكمل برامجها التدريبيـة مـن خـلال جهات خارجية، بصفة عامة فإن معظم المنظمات تنفيذ العديد من البرامج الفنية في مراكز التدريب الخاصة بها، في حـين تنفذ بقية البرامج الأخرى غير الفنية في مراكز خارجية.

وقت التدريب:

تشمل الاحتياجات التدريبية من حيـث الوقـت جـانبين أساسيين هما: مدة البرنامج التدريبي وتوقيت البرنامج، أمـا عن مدة **برنامج التدريب** فتختلف من برنامج لآخـر حسـب

المستوى الإداري أو الهدف من البرنامج، وبصفة عامة فإنه يصعب تحديد الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مدة برنامج تدريبي معين، ويلاحظ في الحياة العمليـة أن هناك تباينًا كبيرا في مدد البرامج التدريبية، فبعضها يمتد ليوم تدريبي واحد، وبعضها قد يمتد إلـى أسـبوع تـدريبي أو عدة أسابيع، وأحيانًا قد يمتد البرنامج لعدة أشهر.

أما بالنسبة **لتوقيت** برنامج التدريب فإنه يمثـل عنصـرا هاما من عناصر نجاح العملية التدريبية، فلا شك أن اختيـار التوقيت المناسب يضمن إلى حـد كبيـر تعـاون الإدارات المختلفة مع إدارة التدريب، فمثلاً إذا قدمت إدارة التدريب في أحد البنوك المصرية مجموعة كبيرة من برامج التدريب في وقت إعداد الميزانيات الختامية للبنك، فمن الممكن أن تمتنـع العديد من إدارات البنك عن إرسال موظفيها إلى مثـل هـذه البرامج.

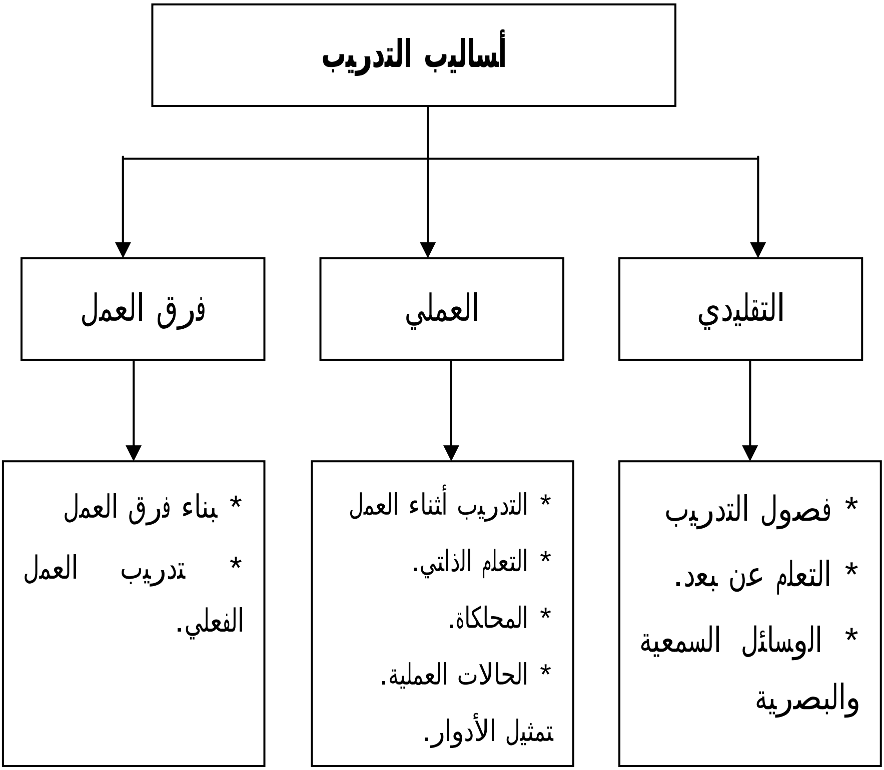
اختيار أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكـن اسـتخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية، بصفة عامة يمكن التفرقة ثلاثـة أساليب أساسية للتدريب هي: التدريب التقليـدي، التـدريب العملي، تدريب فرق العمل (شكل ٧/ ٦).

التدريب التقليدي:

يهدف هذا النوع من التدريب إلـى تزويـد المشـاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع التدريب والنظريـات المستخدمة في فهم مجال التدريب. ويتضمن التدريب التقليدي عدة وسائل أهمها:

- **فصول التدريب**: يتم التدريب بصفة أساسية من خلال مجموعة من المحاضرات يلقيهـا المـدرب علـى المتدربين، ويسمح المدرب للمتدربين بإلقاء الأسـئلة وفتح باب المناقشة لتوضـيح الجوانـب المختلفـة لموضوع التدريب، ويمكن في هذا النوع من التدريب الاستعانة بالحـالات الدراسـية أو تمثيـل الأدوار، ويعتبر هذا الأسلوب من أقل الأساليب تكلفة وأقلهـم استهلاكًا للوقت خاصـة فـي حالـة زيـادة عـدد المتدربين.



شكل (٧/ ٦): أساليب التدريب

- **التعليم عن بعد**: يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي توجد لها فروع في مناطق جغرافية متباعـدة. ومن الممكن في الحالات التي ترغب فيها المنظمـة في تقديم منتج جديد أو سياسات عمل جديدة أن يـتم استخدام هذا الأسلوب رغبة منها في تـدريب أكبـر عدد ممكن من العاملين دون الحاجة إلـى الانتقـال المادي للفرع الرئيسي، ويتطلب الاعتماد على هـذا الأسلوب استخدام تكنولوجيا متقدمة حتى يمكن عقـد مؤتمرات أو برامج تدريب لكل الفروع من خـلال المؤتمرات عن بعـد Teleconferencing، وقـد يعاب على هذا الأسـلوب ضـعف الاتصـال بـين المدرب والمتدربين؛ حيث إن الاتصال وجها لوجـه قد لا يتحقق. أضف إلى ذلك التكاليف المرتفعة التي يمكن أن تتحملها المنظمة مقابل عقد تلك اللقاءات.
- **الأساليب السـمعية والبصـرية**: تعتبـر المعينـات السمعية والبصرية عنصرا هاما من عناصر التدريب نظرا لأنها تساعد على تحقيق برامج التدريب بشكل مباشر، ومن الوسائل الشائعة الاستخدام فـي هـذا

المجال أجهزة الفيديو وشاشات العـرض والأفـلام التعليمية، وتستخدم تلك الوسائل أيضا لتحسين قدرات المتدربين على تحقيق الاتصال الشخصي الفعال.

التدريب العملي:

يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهـارات وظيفيـة معينة، ولضمان تطبيق هذه المهارات في الوظيفـة، ومـن الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي:

- **التدريب أثناء العمل**: يتم تدريب الفرد في هذه الحالة أثناء أداء العمـل On – the – Job – Training ويصلح هذا النوع من التدريب فـي حالـة تـدريب العاملين الجدد، أو في الحالات التي ترغـب فيهـا المنظمة في تطـوير مهـارات العـاملين الحـاليين وإكسابهم مهارات جديدة ويتطلب استخدام هذا النوع من التدريب تحديدا دقيقًا للشـخص المسـئول عـن التدريب، والمهارات الوظيفية التي يجـب تـدريب الفرد عليها، وكيفية تقييم نتائج هذا التدريب.

- **التعلم الذاتي**: يتولى الفرد بنفسه مسئولية التدريب من خلال مفهوم التعلم الذاتي Self – directed learning وتقع على الفرد في هذه الحالة مسئولية البحث عن إجابات لأسئلة محددة من خلال البحث الذاتي والقراءات المختلفة، ويتم تقييم نتائج تعلم الفرد من خلال لجان معينة تشكلها المنظمة.
- **المحاكاة**: يتم تمثيل الواقع العملي من خلال محاكي حتى يمكن للفرد اكتساب المهارات الأساسية في ظروف تماثل إلى حد كبير الواقع العملي، وهناك العديد من المجالات الفنية التي يمكن فيها استخدام المحاكي مثل التدريب على قيادة الطائرات أو قيادة السفن التجارية تشغيل الماكينات أو حتى إجراء العمليات الجراحية، ويمكن استخدام نفس الأسلوب في مجال التدريب الإداري خاصة في مجال التسويق أو الإنتاج أو اتخاذ القرارات.
- **الحالات العملية**: الحالات العملية وسيلة فعالة للتدريب الحديث، وتستخدم تلك الحالات لتحقيق العديد من الأهداف التدريبية منها تحسين قدرات

الفرد على اتخاذ القرار، أو تحسين قدرة جماعـات العمل على حل المشـاكل بطـرق علميـة، ومـن المميزات الأساسية لهذا الأسلوب أنها تربط بسـهولة بين الواقع العملي والدراسة النظرية.

- **تمثيل الأدوار**: يستخدم هذا الأسلوب لتنمية قـدرات المشاركين في البرنامج على اتخاذ القرار من خلال تمثيل دور معين، ويسمح هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين، فمن الممكـن مـثلاً أن يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المشاركين فـي مجـال تقييم الأداء، أو إجراء مقابلات مع العملاء، أو إدارة الاجتماعات، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب إعـدادا مسبقًا وتحديدا جيدا للأدوار والسيناريوهات البديلـة لكل دور.

فرق العمل:

يعتمد هذا الأسلوب علـى تنميـة القـدرات الجماعيـة للمشاركين بدلاً من تنمية القدرات الفردية، ومـن الأسـاليب الشائعة الاستخدام في هذا المجال ما يلي:

- **بناء فرق العمل**: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية قدرات المشاركين على تحسين الأداء الجماعي، ويتم التركيز بصفة أساسية على المفاهيم الأساسية لجماعات العمل، ومراحل تكوين الجماعات وطرق تعظيم الأداء الجماعي، ومن المجالات التدريبية الهامة في هذا المجال هي مجالات اتخاذ القرار والتفاوض وحل الصراع والتعامل مع الآخرين والتطوير الإداري بصفة عامة.
- **تدريب العمل الفعلي**: يتضمن هذا النوع من التدريب مواقف العمل الجماعية التي تتطلب حل مشاكل العمل الفعلية من خلال جماعات العمل، ويتطلب تدريب العمل الفعلي Action training أن تتقدم كل مجموعة بخطة عمل فعلية في نهاية برنامج التدريب لحل المشكلة المطروحة، ويتميز هذا النوع من التدريب بأنه يربط بشكل مباشر بين التدريب ومشاكل العمل الفعلية مما يعظم الفائدة من نشاط التدريب.

تقييم
نتائج عملية التدريب

تساعد عملية تقييم نتائج عملية التدريب المنظمـة علـى تحديد مدى فعالية هذا النشاط. فكما أوضحنا من قبل، فـإن نشاط التدريب نشاط اقتصادي، ومن هـذا المنطلـق فـإن المنظمة تتوقع أن تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشـاط، وإلاّ فإنه يصبح نشاط تنظيمي ليس لـه مبـرر اقتصـادي، وبصفة عامة فإن مجالات قياس نتائج نشاط التدريب يمكـن أن تتضمن ثلاث مجالات أساسية هي:

- مجال تنمية مهارات العاملين.
- مجال تنمية قدرات العاملين.
- مجال تنمية معارف العاملين.

وفي جميع الأحوال فإن هناك العديد من المبررات التـي تدفع المنظمات إلى تقييم مدى نجاح نشاط التدريب في كـل مجال من المجالات السابقة، ومن أبرز هذه المبـررات مـا يلي:

- تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة.
- مدى قدرة العاملين على نقل التدريب إلـى الواقـع العملي.
- تحديد التكلفة والعائد من نشاط التدريب.
- تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن الاسـتمرار في تقديمها أو تلك البرامج التي يجب التوقـف عـن تقديمها.

قائمة المصطلحات

* عملية التدريب	Training process*
* تحديد الاحتياجات التدريبية	* Training Needs assessment
* تحليل المنظمة	* Organizational analysis
* تحليل الفرد	* Person analysis
* نقل التعلم	* Transfer of training
* التعلم عن بعد	* Distance learning
* التدريب الإلكتروني	* e. Training
* دراسات الحالات	* Case studies
* المباريات الإدارية	* Business games
* تدريب الفرق	* Team training
* التدريب الافتراضي	* Virtual training
* تقييم التدريب	* Training evaluation.

الفصل الثامن

إدارة وتقييم الأداء

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- التفرقة بين إدارة الأداء وتقييم الأداء.

٢- تحديد المكونات الأساسية لنموذج الأداء التنظيمي.

٣- التعرف على أهداف إدارة الأداء.

٤- مناقشة معايير جودة وسائل قياس الأداء.

٥- التفرقة بين الأساليب المختلفة لقياس الأداء.

٦- المقارنة بين المداخل المختلفة لتقييم الأداء.

٧- تقييم مصادر الحصول على معلومات تقييم الأداء.

٨- وصف مفهوم تقييم أداء ٣٦٠ درجة.

٩- مناقشة مصادر التحيز في تقييم الأداء.

إدارة الأداء وتقييم الأداء

عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين، فإنها لا بد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال هـؤلاء العاملين، ومن ثم فإن أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة أداء العاملين، وقد جرى العرف على استخدام أساليب تقييم الأداء على أساس أنهـا الوسـيلة الأساسية لإدارة الأداء، غير أننا في هذا المجـال نسـتخدم مدخلاً آخر هو مدخل إدارة الأداء.

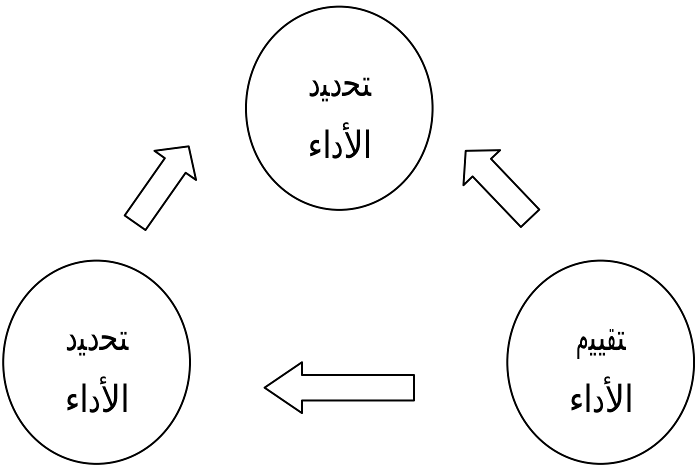
وتعرف عملية "**إدارة الأداء**" على أنها "**الوسـيلة التـي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبـذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمـة**". ومن هذا المنطلق فـإن إدارة الأداء هـي إحـدى الأسـس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء هي شكل (٨/ ١):

- **تحديد الأداء**: يجب تحديد جوانـب الأداء الـوظيفي التي تحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك مـن

خلال عملية تحليل الوظائف التي أشرنا إليهـا فـي الفصل الخامس.

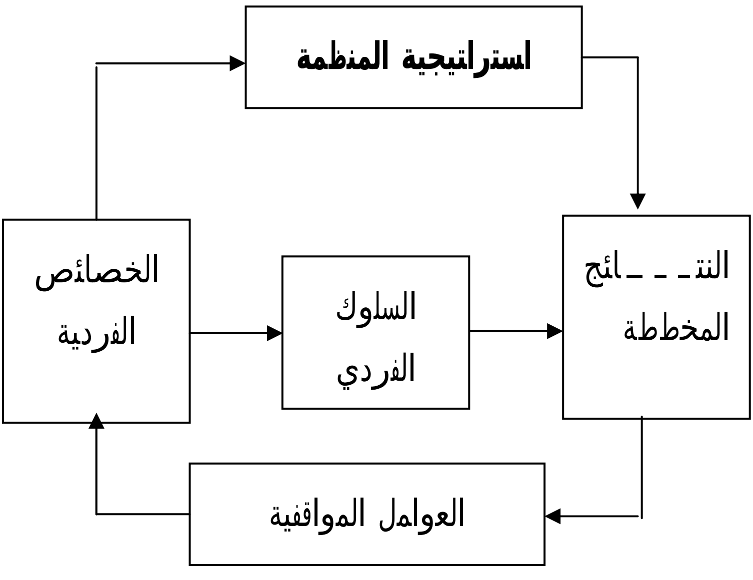
- **تقييم الأداء**: هي عملية قياس الأداء وتقيمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.
- **التغذية العكسية للأداء**: هي عملية تزويد العـاملين بنتائج أعمالهم (سلبا وإيجابا) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السـلوك الـوظيفي بمـا يتماشى مع أهداف المنظمة، وغالبا ما تمثل عمليـة التغذية العكسية للأداء الأسـاس لتحديـد المكافـآت المالية للعاملين وترقياتهم.



شكل (٨/ ١): مكونات عملية إدارة الأداء

نموذج
تنظيمي لإدارة الأداء

انصب تركيز علماء الإدارة لفترات طويلة علـى عمليـة تقييم الأداء كوسيلة أساسية لقياس الأداء، وكان الهدف مـن هذه العملية هو قياس أداء العاملين بشكل موضوعي يتصف بالدقة والثبات، غير أن عملية تقييم الأداء تجاهلت العديد من الأبعاد التنظيمية المؤثرة على "إدارة الأداء"، ويظهر الشـكل (٨/ ٢) الجوانب المتعددة لعملية لإدارة الأداء.



شكل (٨/ ٢): نموذج إدارة الأداء

وكما يظهر من الشكل (٨/ ٢) فإن **الخصائص الفردية** (المهارات والقدرات والمعارف) هي المادة الخام التي يتكون منها الأداء الفردي، فعلى سبيل المثال، في وظيفة رجل البيع، فإن المنظمة ترغب في تعيين رجل بيع تتوافر فيه قدرة عالية على تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين، ولديه معرفة تامة عن منتجات وخدمات الشركة، وفي ضوء ذلك يمكن تحويل المواد الخام (مهارة الاتصال الفعال والمعرفة الوظيفية) إلى أهداف تنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق سلوكيات رجل البيع.

وغالبا ما يمكن تحديد الأهداف الوظيفية بشكل كمي يمكن قياسه، وبشكل مادي ملموس، وغالبا ما تكون تلك الأهداف أيضا هي ناتج السلوك الوظيفي للفرد، وفي مثالنا السابق فإن رجل البيع الذي يستطيع أن يؤدي السلوك الوظيفي المحدد سوف يحقق أرقام المبيعات المخططة.

والمكون الثاني الهام في نموذج إدارة الأداء هو **استراتيجية المنظمة**، وغالبا ما تهمل العديد من المنظمات تلك العلاقة بين استراتيجية المنظمة والأداء التنظيمي، فالعديد من المنظمات تسعى إلى تطبيق الاستراتيجيات التي

تحقق لها عائدا ماليا مناسبا وحصة سوقية مرتفعـة، وبنـاء على ذلك فإن كل الوحدات التنظيمية يجب أن توجه جهودها لتحقيق تلك الأهداف التنظيمية. أما إذا تم تجاهل العلاقة بين استراتيجيات المنظمة وإدارة الأداء، فإن الاحتمال الأكبر هو عدم تحقيق تلك الأهداف، ومن الطبيعي أن يكون السؤال في هذا المجال هو "كيـف يمكـن تحقيـق هـذا الـربط بـين استراتيجيات المنظمة وبين إدارة الأداء؟".

إن نقطة الربط الأساسية في هذا المجـال هـي تحديـد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثـم تحديد أنواع السلوكيات الوظيفية المطلوب أدائها لتحقيق تلك الأهداف، وغالبا ما يتم تحقيق هذا الـربط بـين الأهـداف الاستراتيجية وبين الأداء من خلال عملية تخطـيط وتقيـيم الأداء.

إن الهدف الأساسي لعملية تخطـيط وتقيـيم الأداء هـو توظيف عملية تقييم الأداء لخدمة الأهـداف الاسـتراتيجية، وذلك عن طريق تحديد أنواع وأنمـاط السـلوك الـوظيفي المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيميـة الاسـتراتيجية، وفـي مرحلة تالية من تقييم الأداء يتم قياس مدى مساهمة السـلوك

الوظيفي الفعلي الذي تم تحديده في تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي ظل ظروف نموذجية، فإنه يفترض أن نظم إدارة الأداء سوف تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية.

وأخيرا يتضمن نموذج إدارة الأداء القيـود **والمتغيـرات الموافقية** المؤثرة على نظام إدارة الأداء، وفي الحياة العملية يمكن أن يتملك الموظف العديد مـن السـلوكيات الوظيفيـة المطلوبة، غير أنه لا يستخدمها في العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى متغير موافقي مثل طبيعة الثقافة التنظيميـة مـثلاً، التي لا تشجع الفرد على إظهار واستخدام تلك المهارات.

ومن ذلك يلاحظ أن الموظـف يمكـن أن يعـزف عـن سلوكيات التجديد والابتكار إذا كانت ثقافة المنظمة، وتؤكـد ضرورة الالتزام باللوائح والقوانين التنظيميـة. كـذلك قـد يتطلب تحقيق الأهداف التنظيمية ضـرورة العمـل ضـمن جماعات أو فرق عمل، غير أن ثقافة المنظمة تكافئ السلوك الفردي أكثر من السلوك الجماعي، مما يدفع العـاملين إلـى تقوية السلوك الفردي على السلوك الجماعي.

ومما سـبق يتضـح أن السـلوك الـوظيفي (الإيجـابي أو السلبي) يتأثر نسبيا بطبيعة الثقافة التنظيمية، كذلك يتضح

أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة السلوك الوظيفي، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية، والعكس صحيح؛ حيث إن الثقافة التنظيمية السلبية تؤدي إلى انخفاض إنتاجية الفرد بشكل مباشر.

وبالإضافة إلى ما سبق يتأثر السلوك الوظيفي بالظروف الخارجية مثل الركود الاقتصادي، ففي مثل هذه الظروف الاقتصادية غير المناسبة لن يتحقق مستوى الأداء الأمثل حتى لو امتلك الموظف المهارات الوظيفية المطلوبة.

أهداف إدارة الأداء

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف الاستراتيجية، والأهداف الإدارية، وأهداف التنمية (شكل ٨/ ٣).

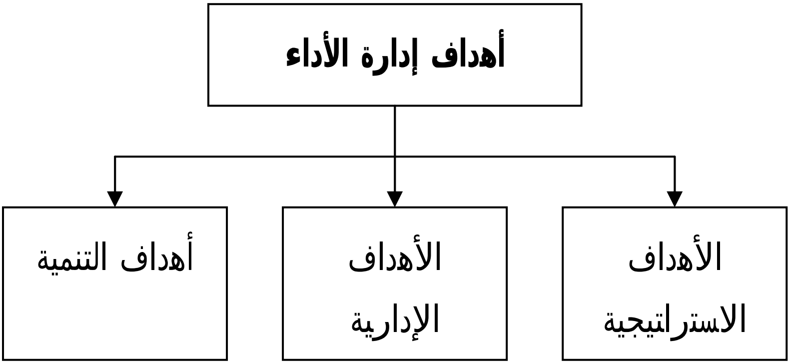
الأهداف الاستراتيجية:

من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية، إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك تصميم نظام القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة، وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف؛ حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الأهداف الإدارية:

تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجـات التدريبيـة، والاختيار والتعيين، وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلاّ أن العديد من المـديرين يـرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لا بد منه" وأكثر من ذلـك فـإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبـدو هـذه الظـاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيهـا أداء الموظـف ضعيف، ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك.

وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلى التساهل في علمية تقييم الأداء؛ مما قد يؤثر سـلبا علـى أداء العـاملين فـي المستقبل، ومن ثم على أداء المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق فإنه لا بد أن تولي المنظمة عناية خاصة لعملية تقيـيم الأداء لما لها من نتائج إدارية هامة.



شكل (٨/ ٣): أهداف عملية إدارة الأداء

أهداف التنمية:

الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا

القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين).

قد يشعر العديد من المديرين بعدم الرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية، فبرغم أهمية هذه المناقشات إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية، وغالبا ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظرا لتأثير المحتمل على معنوية العاملين.

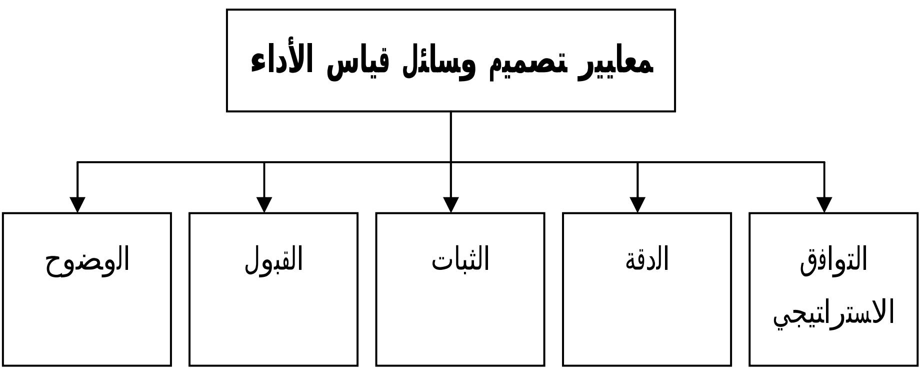
وفي الحياة العملية قد يلجأ المدير إلى إعطاء تقييم مرتفع لكل العاملين رغبة منه في تلافي الصراع الذي يمكن أن يحدث في حالة مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين. غير أن مثل هذا التصرف قد يؤثر سلبا على أهداف تنمية السلوك الوظيفي للعاملين.

وخلاصة القول إن نظام إدارة الأداء الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وأن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين.

إن تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية يساهم بشكل مباشر في زيادة الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الموارد البشرية. ويتطلب تحقيق هذه الميزة التنافسية أن تمتلك المنظمة وسيلة قياس مناسبة لقياس أداء العاملين، وهنا قد يثار تساؤل عـن المعايير التي يجب توافرها في وسيلة قياس المناسبة لقيـاس الأداء.

معايير قياس الأداء

إن الهدف من عملية تحليل الوظائف ـ كما ذكرنا من قبل ـ هو تحديد العناصر الوظيفية المؤثرة على أداء العـاملين، وعندما تحدد المنظمة السلوك الوظيفي المطلوب من العاملين فإنها يجب أن تبدأ في تصميم وسـائل قيـاس هـذا الأداء. وبصفة عامة يمكن تحديد خمسة معايير أساسية يجب تـوافر في مقياس الأداء الجيد هي: التوافق الاسـتراتيجي، الدقـة، الثبات، القبول، الوضوح (شكل ٨/ ٤).



شكل (٨/ ٤): معايير تصميم وسائل قياس الأداء

التوافق الاستراتيجي:

يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظـام تقيـيم الأداء علـى المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمـة، فعلـى سبيل المثال إذا كانت الأهداف الاستراتيجية للمنظمة تؤكـد أهمية المستهلك كنقطة بداية لتخطيط نشاط المنظمـة، فـإن نظام إدارة الأداء يجب أن يصمم بحيث يمكن المنظمة مـن قياس مدى مساهمة سلوك الفرد الوظيفي في إشباع رغبـات المستهلك، ومن ثم فإن الدور الأساسي لنظام إدارة الأداء هو تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها العاملون لتحقيق تلـك الأهداف الاستراتيجية.

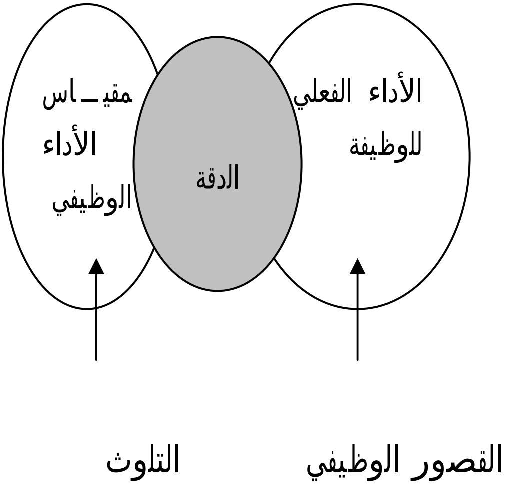
وبرغم ذلك فإن العديد من نظم تقييم الأداء تظل جامـدة برغم تغير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. إن تغيير الأهداف الاستراتيجية يستدعي بالضرورة تغيير نظم قياس الأداء حتى يتسنى للعاملين التعرف على المهام والواجبات الوظيفية التي يمكن أن تساهم في تحقيق تلك الأهداف.

الدقة:

يعكس معيار "**الدقة**" Validity مدى قـدرة نظـام إدارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسـية لـلأداء. وغالبا ما يشار إلى ذلك بلفظ "**دقـة المحتـوى**" Content Validity ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقًا، فإنـه يجـب ألا يكون معيبا أو غير نقي.

وكما يبدو من الشكل (٨/ ٥) فإن أحد الدوائر تقيس الأداء الفعلي، أي أنها تحدد كل أبعاد الأداء الوظيفي المطلوبة حتى يمكن تحقيق أداء وظيفي متميز، أما الدائرة الأخرى فتحـدد الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمة لقيـاس الأداء، والغـرض الأساسي من معيار الدقة هنا هو تعظيم درجة التقابـل بـين الأداء الفعلي وبين وسيلة قياس هذا الأداء.

ومن هذا المنطلق فإن المقياس يصبح **معيبا** إذا لم يقـس كل جوانب السلوك الوظيفي المطلوب، ومثال ذلـك أن يـتم تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فقط علـى أسـاس التدريس وليس على أساس التدريس والبحوث مثلاً، وبمعنى آخر يتم قياس أحد جوانب الأداء دون قياس بقية الجوانب.



شكل (٨/ ٥): دقة مقياس الأداء

وبنفس المنطق قد يصبح المقياس ملوثًا إذا استخدم لقياس جوانب غير مرتبطة بالأداء الوظيفي، ومثال ذلك أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس رقم المبيعات بـرغم اخـتلاف المناطق الجغرافية التي يعمل بها رجال البيع، ومن الطبيعي أن يختلف رقم المبيعات المستخدم في التقييم باختلاف مناطق البيع، إن الهدف الأساسي في هذه الحالة هو تقليـل درجـة

التلوث في المقياس إلى أدنى درجة ممكنة؛ حيث إن استبعاد التلوث بدرجة كاملة أمر يصعب تحقيقه في الحياة العملية.

الثبات:

يعكس معيار الثبات Reliability مـدى اسـتقرار أداة القياس، وقد يشير هذا المفهوم إلى سـهولة اسـتخدام نفـس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك علـى فهمهم لعناصر القياس، بمعنى آخر إذا قام اثنين من المديرين بتقييم موظف معين، فإن المقياس يتصف بالثبات إذا حصـلنا على نفس نتائج التقييم تقريبا، وبصفة عامة يمكن القـول إن نظم تقييم الأداء التي تتصف بدرجـة عاليـة مـن الـتحكم الشخصي تتصف بدرجة منخفضة من الثبات.

ومن ناحية أخرى فإن المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطي نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبيا، أمـا المقياس الذي تختلف نتائج قياسه لنفس الشيء خلال فتـرات زمنية وجيزة، فإن ذلك يفقد صفة الثبات والاستقرار.

القبول:

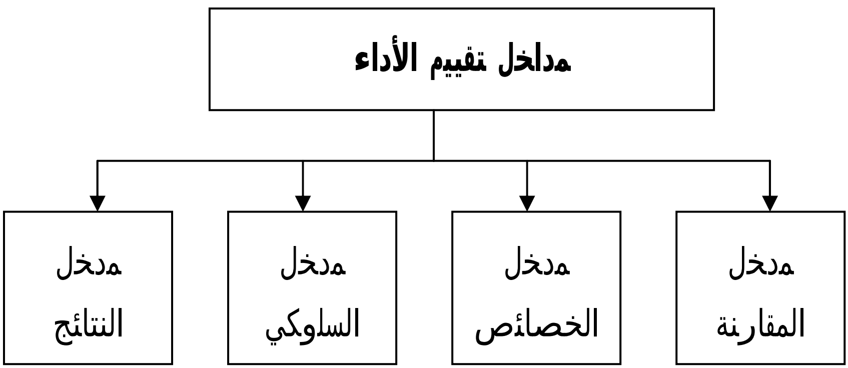
يعكس معيار القبول Acceptability مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، فبرغم أن العديد من مقـاييس الأداء تعتبر دقيقة وثابتة، إلاّ أن المـديرين قـد لا يرغبـون فـي استخدامها لأنها تستغرق زمنيا طويلاً، كذلك قـد لا يعتقـد العاملون في جدوى استخدام مقياس أداء معين، وبصفة عامة فإن عدم قبول المقياس يعتبر أسوأ من عدم وجـود مقيـاس على الإطلاق، ويتطلب تصميم مقياس أداء مقبول اشـتراك كل المدير والموظف في تصميم المقياس.

الوضوح:

يعكس معيار الوضـوح Specificity مـدى وضـوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفيـة التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير، ويمثل هـذا المعيار ضرورة هامة لتحقيق أهداف إدارة الأداء التي سـبق تحديدها.

مداخل تقييم الأداء

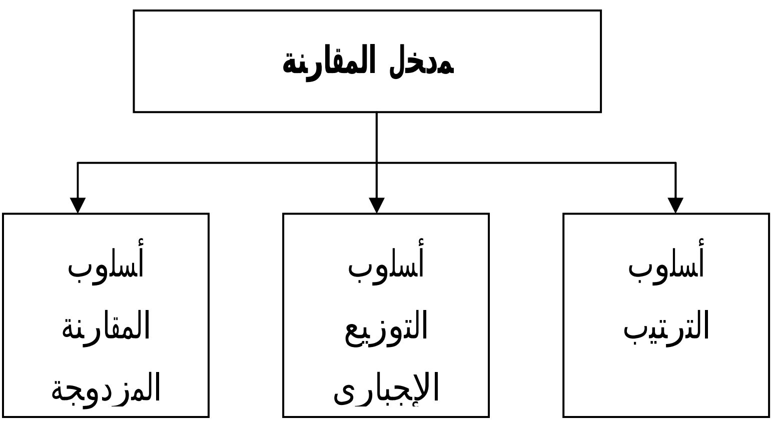
تتعدد مداخل تقييم الأداء نظرا لتعدد الجوانب التي ترغب المنظمة في قياسها، وبصفة عامة يمكن تحديد أربعة مداخل أساسـية لتقيـيم الأداء هـي: مـدخل المقارنـة، ومـدخل الخصائص، والمدخل السلوكي، ومدخل النتائج (شكل ٨/ ٦).



شكل (٨/ ٦): مداخل تقييم الأداء

مدخل المقارنة

الفكرة الأساسية لمدخل المقارنة هي مقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض، ولذلك فإن هذا يستخدم وسيلة عامة يمكـن من خلالها مقارنة أداء العاملين في مجموعة وظيفية معينـة وترتيبهم وفقًا لجودة الأداء، ويمكن في هذا المجال تطبيـق ثلاثة أساليب هـي: أسـلوب الترتيـب، أسـلوب التوزيـع الإجباري، وأسلوب المقارنة المزدوجة (شكل ٨/ ٧).



شكل (٨/ ٧): أساليب مدخل المقارنة

أسلوب الترتيب:

يتطلب أسلوب الترتيب Ranking أن يقوم كـل مـدير بترتيب العاملين معه من الأعلى أداء إلى الأقـل أداء (مـن الأفضل إلى الأسوأ)، ومن الممكن أن يكتـب مـدير الإدارة قائمة بأسماء العاملين في الإدارة، ثم يقـوم بحـذف أسـماء العاملين أصحاب الأداء المتميز، والأسماء الباقية في القائمة هي التي تمثل أصحاب الأداء السيئ.

وكما يتضح مما سبق فإن هذا الأسلوب يفتقر بشدة إلـى وضوح المعايير المستخدمة في تحديد ماهية الأداء المتميـز والأداء غير المتميز، ومن ثم فإن استخدام هذا الأسلوب قـد يعرض المنظمة للمساءلة القانونية في حالة اعتـراض أحـد العاملين على نتائج التقييم.

أسلوب التوزيع الإجباري:

يعتمد أسلوب التوزيع الإجباري Forced distribution على عملية الترتيب أيضا، ولكن بشكل مختلف، وغالبا ما يتم ترتيب العاملين في مجموعات هي:

- أفضل العاملين (نسبة لا تزيد عن ٥ %).
- ثاني أفضل العاملين (نسبة لا تزيد عن ٢٠ %).
- الأداء التميز
- الأداء الجيد جدا (نسبة لا تزيد عن ٧٠ %).
- الأداء الجيد
- الأداء المتدني (نسبة لا تزيد عن ٥ %).

أسلوب المقارنة المزدوجة:

يتطلب استخدام أسـلوب المقارنـة المزدوجـة Paired comparison أن يقوم المدير بمقارنة أداء كل اثنـين مـن العاملين ببعضهم البعض، ويحصل العامل على درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله فـي المقارنـة، وعنـد الانتهاء من هذه المقارنات يحدد المدير أفضل العاملين فـي ضوء ما حصل كل منهم من درجات.

ويستغرق هذا الأسلوب وقتًا طويلاً لإجراء تلك المقارنات خاصة إذا كان عدد العاملين في الإدارة كبيرا، فعلى سـبيل المثال إذا كان عدد العاملين في الإدارة ١٠ عـاملين، فـإن

المدير مطالب بعقد ٤٥ مقارنة (١٠ × ٩/ ٢). فإذا مـا زاد العدد إلى ١٥ عاملاً زادت عدد المقارنات إلى ١٠٥ مقارنة.

تقييم مدخل المقارنة:

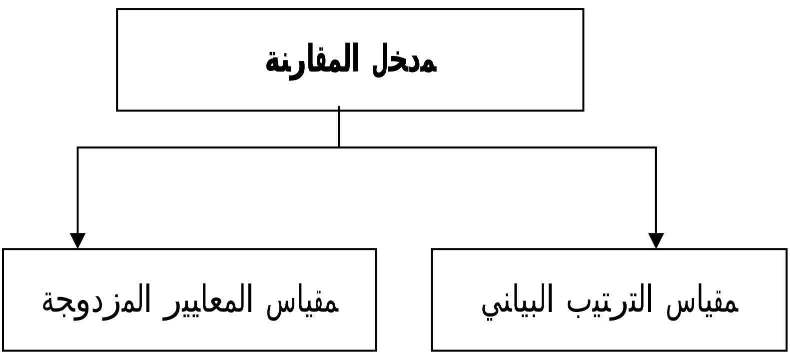
يفضل استخدام مدخل المقارنة في الحالات التـي يكـون فيها الهدف الرئيس هو التفرقة بين مستويات أداء العـاملين. إن استخدام أساليب هذا المدخل تقلل من مشاكل التساهل في التقييم والنزعة المركزية، ومن ثم فإن هـذا المـدخل يعـد مناسبا لأغراض الاستخدام الإداري مثل تحديـد المرتبـات والحوافز والترقية، وإلى جانب ذلك فإن هذا المدخل يعتبـر من المداخل سهلة الإعداد والتنفيذ.

أما عن سلبيات هذا المدخل فإنها تتركـز فـي صـعوبة استخدامه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمـة، فبـرغم إمكانية أن يقوم كـل مـدير بـربط أداء الفـرد بالأهـداف الاستراتيجية لمنظمة، إلاّ أن ذلك نادرا ما يحدث في الحيـاة العملية، وبالإضافة إلى ما سبق، فإن دقة وثبات هذا المدخل تتأثر كثيرا بالجوانب الشخصية للمدير.

وأخيرا فإن أساليب هذا المدخل تفتقر إلى الوضوح اللازم لعملية التغذية العكسية عن أداء العاملين، فالعامل يجهل تماما نوعية السلوك الوظيفي المطلوب منه لتحسين أدائه الوظيفي في المستقبل.

مدخل الخصائص

يركز هذا المدخل على قياس مقدار ما يتوافر لدى الأفراد من خصائص أو صفات مطلوبة لشغل الوظيفـة أو لتحقيـق الأهداف الاستراتيجية، ولاستخدام هذا المدخل يجب تحديـد مجموعة الخصائص التي سوف يتم قياسها أولاً، وقد تتضمن هذه المجموعة عدة خصائص منها المبادرة، القيـادة، روح التنافس، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذا المدخل هما أسلوبا مقياس الترتيـب البيـاني، ومقيـاس المعـايير المختلطة (شكل ٨/ ٨).



شكل (٨/ ٨): أساليب مدخل الخصائص

مقياس الترتيب البياني:

من أكثر الأساليب شيوعا في مـدخل الخصـائص هـو أسلوب مقياس الترتيب البيـاني Graphic Rating scale، ويظهر الجدول (٨/ ١) نموذج مختصر للتقييم البياني، وكما هو واضح من الجدول يتم تحديد الخصائص التي يتم تقييمها على مقياس سداسي أو مقياس منفصل مثل نعم أو لا، ويـتم تقييم كل موظف على حدة، وكما يتضح من الجـدول فـإن الخصائص التي تم تحديدها لتقييم أداء الموظف هي:

- سلوكيات العمل.
- الخصائص الشخصية.
- التعامل مع الآخرين.

وغالبا ما يتم تلخيص النتائج التي توصل إليهـا المـدير ومناقشتها مع الموظف الذي تم تقييمه.

جدول (٨/ ١): نموذج مختصر لمقياس الترتيب البيان

الإدارة **اسم الموظف:** **الوظيفة:**

الراتب الشهري **الواجبات الوظيفية**

أولاً:السلوك الوظيفي:

١ ـ غالبا ما يصـل إلـى مكـان العمل:	**( ) في الموعد ( ) متأخر**
٢ ـ معدلات الأداء. (١ بطيء، ٦ سريع)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
٣ ـ مستوى الجهـد المبـذول. (١ جهد منخفض، ٦ جهد مرتفع)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
٤ ـ جودة العمل	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
٥ ـ ما هو الشيء الذي يجيده فـي العمل. (رتبها حسب درجة الإجادة	١ ـ التخيل ٢ـ التخطيط ٣ ـ التنفيذ ٤ ـ التحكم ٥ ـ الاهتمام بتفاصيل العمل
٦ ـ هل يملك المهارات اللازمـة لأداء الوظيفة التي يشغلها	( ) نعم ( ) لا ( )؟
٧ ـ هل يمكن شغل نفس الوظيفـة بشخص آخر؟	( ) نعم ( ) لا ( )؟

ثانيا: الخصائص الشخصية

٨ ـ مدى ثقة الفرد في نفسه. (١ غير واثق، ٦ ثقة تصل إلى الغرور).	١	٢	٣	٤	٥	٦
٩ ـ هل تثق في التقدير الشخصي للموظف. (١ غير واثق، ٦ واثق جدا).	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٠ ـ ما هو مستوى نضوج الموظف؟	١	٢	٣	٤	٥	٦

ثالثًا: التعامل مع الآخرين

١١ ـ حسن التعامل مع الرئيس المباشر	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٢ ـ حسن التعامل مع الزملاء.	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٣ ـ حسن التعامل مع المرءوسين	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٤- قدرة الفرد على القيادة الأخرى	١	٢	٣	٤	٥	٦

مقياس المعايير المختلطة:

يتم تصميم مقياس المعايير المزودة Mixed standard scales لتلافي بعض عيـوب مقيـاس الترتيـب البيـاني، ولتصميم مقياس معايير مزدوجـة، يجـب تحديـد الأبعـاد الأساسية للأداء الوظيفي، ثم صياغة العبارات التي تعكـس ثلاث مستويات لأداء كل بعد وظيفي وهي:

- الأداء الجيد.
- الأداء المتوسط.
- الأداء الضعيف.

ثم يتم ترتيب تلك العبارات بشـكل عشـوائي لتصـميم المقياس النهائي.

وكما هو واضح من الجدول (٨/ ٢) فإن المـدير يتعـين عليه استكمال المقياس باستخدام ثلاث علامات هي:

- إذا كان الأداء أعلى من المستوى المطلوب يعطـي إشارة (+).
- إذا كان الأداء يساوي المستوى المطلـوب يعطـي إشارة (=).

- إذا كان الأداء أقل من المستوى المطلـوب يعطـي إشارة (ـ)

ويتم حساب التقدير النهائي وفقًا للجدول الموضـح فـي الشكل لتحديد مستوى أداء الفرد.

جدول (٨/ ٢): نموذج مقياس المعايير المزدوجة

الخصائص التي يتم تقييمها: مستويات الأداء المطلوب:

الخصائص	مستويات الأداء
* المبادرة (م)	* مرتفع (مر)
* الذكاء (ذ)	* متوسط (مت)
* العلاقات مع الأخرى (ع)	* منخفض (من)

التعليمات: الرجاء تحديد أمام كل عبارة عما إذا كان مستوى أداء الموظف مرتفعا (+) أو متوسطًا (=) أو منخفضا (ـ)

مبادرة (مر)	١ ـ يأخذ المبادرة بشكل منتظم، ومن تلقـاء ذاته دون الحاجة إلى تدخل رئيسه المباشر.	(+)
ذكاء (مت)	٢ ـ ليس عبقريا ولكنه أفضل مـن الكثيـر ممن أعرفهم	(+)
علاقات (من)	٣ ـ لديه نزعة قوية للصراع مع الآخرين.	=
مبادرة (مت)	٤ ـ يبدي قدرا معقولاً من المبـادرة، لكـن	(+)

	يحتاج إلى دفعه من المدير حتى ينتهي مـن العمل.	
ذكاء (مر)	٥ ـ برغم أنه أبطأ من الآخرين فـي فهـم الأشياء، ويستغرق وقت طويل نسـبيا فـي التعلم، إلاّ إنه متوسط الذكاء.	(+)
علاقات (مر)	٦ ـ يحتفظ بعلاقة جيدة مع الآخرين حتـى في حالة اختلافه معهم.	ـ
مبادرة (من)	٧ ـ لديه نزعة للانتظار وتلقي الأوامر من الآخرين.	(+)
ذكاء (مر)	٨ ـ يتميز بدرجة عالية من الذكاء، ويـتعلم بسرعة.	=
علاقات (مت)	٩ ـ يحتفظ بعلاقة جيدة مع الآخرين، وقليلاً ما يقع في صراع وظيفي مع الآخرين.	ـ

وفي المثال السابق يمكن أن يتم تقييم الموظف باسـتخدام الأوزان التالية:

الوزن	العبارة		
	منخفض	**متوسط**	**مرتفع**
٧	(+)	(+)	(+)
٦	(+)	(+)	=
٥	(+)	(+)	-
٤	(+)	=	-
٣	(+)	-	-
٢	=	-	-
١	-	-	-

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد تقييم الموظف فـي المثـال السابق كما يلي:

- المبادرة (+،+،+) ٧ نقاط.
- الذكاء (+،+، =) ٦ نقاط.
- التعامل (=، ـ، ـ) ٢ نقطتان.

ويتضح من التقييم السابق أن الموظف يتمتع بدرجة عالية من المبادرة والذكاء، في حين أن تعامله مع الآخرين يحتاج

إلى تحسين؛ خاصة إذا كانت متطلبات الوظيفة تستدعي أداء العمل من خلال فرق العمل.

تقييم مدخل الخصائص:

يتطلب هذا المدخل أن يكون المدير على دراية كبيرة بالخصائص التي يجب استخدامها لتقييم الأداء، ومن الممكن أن تستخدم نفس الخصائص لتقييم مجموعة كبيرة من الوظائف التنظيمية نظرا لعموميتها، وإذا ما تم تحديد تلك الخصائص بدرجة عالية من التركيز، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة الدقة والثبات في هذا المقياس.

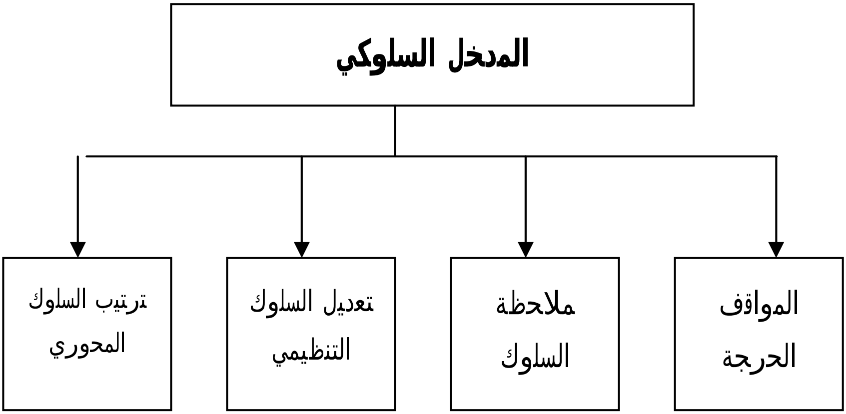
وبرغم ذلك فإن هذا المدخل يفتقر إلى العديد من معايير الجودة في مقاييس تقييم الأداء، فهذا المقياس لا يحقق التوافق الاستراتيجي؛ حيث إنه لا يربط بين مستوى أداء الفرد وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كذلك فإن الخصائص المستخدمة غالبا ما تكون غير محددة بشكل مناسب مما يثير حولها جدلاً كبيرا من جانب العاملين، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى اختلاف تفسير المديرين لنفس المعيار (الخاصية) المستخدمة في التقييم. إذا تحقق ذلك فإن دقة وثبات هذا المدخل تكون منخفضة.

المدخل السلوكي

يهدف هذا المدخل إلى تحديد السلوكيات التـي يجـب أن يظهرها الموظف حتى يتميز في أدائه لمهامه الوظيفية، ومن هذا المنطلق فإن عملية تقييم الأداء تتم من خلال تحديد تلـك السلوكيات، ثم قياس مدى توافرها لدى الموظف، وكما هـو واضح من الشكل (٨/ ٩) يمكن في هذا المجـال الاعتمـاد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية: أسلوب المواقـف الحرجة، مقاييس ترتيـب المحـور السـلوكي، أو مقـاييس ملاحظة السلوك، أو أسلوب تعديل السلوك التنظيمي.

أسلوب المواقف الحرجة:

يتطلب استخدام هذا الأسلوب ضرورة أن يسجل المـدير نماذج محددة من السلوكيات الوظيفيـة المتميـزة أو غيـر المتميزة لكل موظف.



شكل (٨/ ٩): أساليب المدخل السلوكي

والمثال التالي يوضح نموذجا لأحد المواقف الحرجة التي تمثل سلوك أداء متميز لواحد من موظفي أحد البنوك المصرية.

"توجه أحد العملاء لصرف شيك مصرفي من أحد فروع بنك مصري شهير، وعندما بدأ موظف البنك في إجراءات الصرف، تبين أن إمضاء البنك المسحوب عليه الشيك قد تغير، وإن نموذج التوقيع الجديد غير متواجد لدى فرع البنك، وبدلاً من أن يعيد موظف البنك الشيك إلى العميل، قام بالاتصال برؤسائه للاتصال بالبنك المسحوب عليه الشيك

لتسهيل عملية الصرف، وبعد عدة اتصالات قرر الموظف صرف الشيك على مسئوليته الشخصية لحين الحصول على التوقيع الجديد، بعد أن دون البيانات الشخصية للعميل، وقد انصرف العميل سعيدا بسلوك الموظف".

أما المثال التالي فيوضح **سلوك أداء غير متميز** موظف استقبال أحد الفنادق الشهيرة في مصر:

"بعد أن انتهت حفلة الزفاف التي أقيمت في نادٍ كبير، توجه العروسان بملابس الزفاف الرسمية إلى الفندق لقضاء أسبوع العسل، وكان والد العروس قد حجز لهما أسبوعا في هذا الفندق، غير أن موظف الاستقبال رفض استقبال العروسين بحجة أن ليس لديهما ما يثبت أنهما زوجان!!! لا ملابس الزفاف تشفع، ولا الجمهور الحاضر للزفاف يعني شيء، المهم عقد الزواج، وبعد مداولات عدة سمح لهما مدير الاستقبال بالصعود إلى "عش الزوجية".

وتستخدم تلك المواقف في تزويد الموظف بملاحظات هامة عن سلوكه الوظيفي، والأسلوب الذي يمكن أن يميز أداء الموظف، أو يجعله ضعيفًا، وبرغم ذلك فإن العديد من المديرين لا يرغبون في الاحتفاظ بسجلات يومية عن

سلوكيات العاملين معهم، كذلك فإنه يصعب على المـديرين إجراء مقارنات بين سـلوكيات العـاملين باسـتخدام هـذا الأسلوب.

أسلوب مقاييس ملاحظة السلوك:

يمثل هذا الأسلوب نوعا من أنواع المواقـف الحرجـة. ولاستخدام هذا الأسلوب يجب على المدير أن يحدد عدد كبير من السلوكيات التي يمكن أن تؤدي إلى تميز أداء الموظـف، أو السلوكيات التي يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء، ويوضح الشكل (٨/ ١٠) نموذجا مختصرا لمقياس ملاحظة السـلوك. ويوضح هذا الشكل عملية تقييم سلوكيات أحد المديرين فـي إجراء التغيير التنظيمي المطلوب.

مقاومة التغير	أبدا	قليلاً	أحيانًا	غالبا	دائما
(١) يشرح تفاصيل التغيير للعاملين.					
(٢) يشرح مبررات التغير.					
(٣) يوضح الأثر المحتمل للتغير على العاملين.					
(٤) ينصت إلى مخاوف العاملين.					
(٥) يطلب دعم العاملين لإنجاز التغيير المطلوب.					
(٦) إذا لزم الأمر، يحـدد موعـد للـرد علـى					

تساؤلات ومخاوف العاملين.

تقييم القدرة على مقاومة التغيير:

- أداء تحت المتوسط: (من ٦ على ١٠ درجات).
- أداء متوسط: (من ١١ إلى ١٥ درجة).
- أداء جيد: (من ١٦ إلى ٢٠ درجة)
- أداء ممتاز: (من ٢١ إلى ٢٥ درجة).
- أداء فوق الممتاز: (من ٢٦ إلى ٣٠ درجة).

شكل (٨/ ١٠): نموذج ملاحظة السلوك

ومن أخطر عيوب هذا الأسلوب أنه يتطلب تـوافر قـدر كبير جدا من المعلومات أكثر من الذي يسـتطيع المـدير أن يتعامل معه أو يحتفظ به في الحيـاة العمليـة، فالسـلوكيات الوظيفية التي يمكن أن يحتاج المدير في ملاحظتها قد تصل إلى مائة سلوك وظيفي أو يزيد، إن ملاحظة هذه السلوكيات خلال فترة التقييم التي قد تمتد إلى عام أو يزيد تعتبر فعـلاً عاملاً شاقًا.

مقاييس ترتيب السلوك المحوري:

يشتق هذا الأسلوب أيضا من أسلوب المواقف الحرجة، وغالبا ما يستخدم لتحديد أبعاد الأداء الوظيفي من خلال تحديد سلوكيات محورية يتطلبها مستوى أداء معين، ويوضح الشكل (٨/ ١١) نموذجا لتقييم أداء موظف الشباك في أحد البنوك، وكما هو واضح من الشكل، فإن النموذج يحدد سلوك محوري يميز كل مستوى أداء عن المستوى الذي يليه.

دائما يذهب مبكرا إلى العمل، يجهز أدوات ومستلزمات العمل، ويكون في انتظار العملاء.	٧
٦	دائما يذهب مبكرا إلى العمل، يجهز أدوات ومستلزمات العمل يتأخر نسبيا على العملاء.
يأتي مبكرا إلى العمل، يجهز أدوات العمل، يتأخر على العملاء.	٥
٤	يحضر في الموعد، يجهز أدواته يتأخر على العملاء.
يحضر في الموعد، ويستغرق	٣

وقت طويل حتى يبدأ العمل.	
٢	كثيرا ما يحضر متأخرا عن العمل، يستغرق وقتًا طويلاً في تجهيز أدوات العمل.
دائما متأخر عن العمل، غير جاهز، ولا تتوافر لديه أدوات ومستلزمات العمل.	١

شكل (٨/ ١١): نموذج ترتيب السلوك المحوري

ولتصميم هذا النموذج عن طريق تجميع عدد كبير من المواقف الحرجة التي تمت في الفترات السابقة والتي ميزت الأداء الوظيفي أو أضعفته، ويتم تصنيف هذه المواقف الحرجة إلى أبعاد وظيفية محورية، والدور الذي يقوم به المدير هنا هو تحديد السلوك المحوري الذي ينطبق مع أداء الموظف في الواقع العملي.

ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب هي أن التحديد الدقيق للسلوكيات المحورية يقلل من أخطاء التقييم والتفسيرات الشخصية للمدير، غير أن هذا الأسلوب يعاب

عليه صعوبة تذكر المدير لكل هذه المواقف السلوكية خـلال فترة التقييم.

أسلوب تعديل السلوك:

يهدف هذا الأسلوب إلى تعديل سلوك العاملين من خـلال نظم تدعيم السلوك والتغذية العكسية، والفرضـية الأساسـية لهذا الأسلوب هي أن "السلوك المستقبلي للموظف يتحدد فـي ضوء السلوك الماضي الذي تم تدعيمـه إيجابيـا"، وتتعـدد الأساليب التي يمكن استخدامها لتعديل السلوك، غيـر أنهـا تشترك جميعا في أربعة خصائص هي:

- تحديد الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي المتميز.
- قياس مدى أداء الموظف للأبعاد الوظيفية السابقة.
- يناقش المدير الموظف في كيفية أداء هـذه الأبعـاد الوظيفية.
- وضع برنامج للتغذية العكسية وتدعيم السلوك.

تقييم المدخل السلوكي:

يتمتع هذا المدخل بدرجة عالية من الفعالية، ومن الممكن أن يتم الربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وبين أنـواع

معينة من السلوك الوظيفي اللازمة لتحقيق تلـك الأهـداف، كذلك يوفر هذا المدخل التغذية العكسية اللازمة لتطوير أداء العاملين، وبالإضافة إلى ما سـبق فـإن معظـم الأسـاليب المستخدمة في هذا المدخل تعتمـد علـى التحليـل الـدقيق للوظائف كنقطة بداية لتقييم الأداء مما يقوي من دقة وثبـات أساليب قياس الأداء.

من ناحية أخرى، فإن أهم عيوب هذا المدخل هو صعوبة تجديد وتحديث المعايير السلوكية المستخدمة في قياس وتقييم الأداء. إن ارتباط سلوكيات العاملين بالأهداف الاسـتراتيجية للمنظمة يتطلب أن تقوم المنظمة من وقت لآخـر بمراجعـة السلوكيات الواجب أدائها حتى تتحقق الأهـداف التنظيميـة. كذلك فإن هذا المدخل يفترض أن هناك "طريقة وحيدة مثلى لأداء الأعمال" One best way، ومن ثم فـإن السـلوكيات التي يتم تحديدها هي أفضل السلوكيات التي تحقق الأهداف. غير أن الواقع العملي يؤكد أنه يمكن تحقيق نفـس الهـدف بأكثر من طريقة.

مدخل النتائج

يركز هذا المدخل على تحقيق الأهداف التنظيميـة حيـث يتم تقييم نتائج أعمال وظيفة أو جماعة عمل معينة، ويفترض هذا المدخل أنه يمكن التقليل من أثر العوامل الشخصية فـي عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدى مسـاهمة الفرد في تحقيق الكفاءة التنظيميـة، ومـن أهـم الأسـاليب المستخدمة في هذا المدخل هـو أسـلوب الإدارة بالأهـداف وأسلوب الجودة الشاملة، ولأغراض الدراسـة سـوف يـتم التركيز هنا على أسلوب الإدارة بالأهداف فقط.

أسلوب الإدارة بالأهداف:

نقطة البداية في هذا الأسلوب هو أن يقوم مـديرو الإدارة العليا في المنظمة؛ بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلـى تحقيقها خلال العام القادم تحديدا دقيقًا، ويـتم تمريـر هـذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديـد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية، وهكذا تستمر العمليـة حتـى تصـل إلـى أقـل

المستويات الإدارية، وفي النهاية تستخدم تلك الأهداف كمعايير لتقييم أداء العاملين على كافة المستويات.

بصفة عامة يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف ثلاثة مكونات أساسية:

- تحديد أهداف موضوعية واضحة.
- يتم الاتفاق على الأهداف بين المدير والمرءوس.
- يزود المدير المرءوس بتغذية عكسية عن نتائج أعماله.

ومن الممكن أن يحقق هذا الأسلوب العديد من النتائج الإيجابية على الأداء الفردي والتنظيمي، فتحديد الأهداف عن طريق الاتفاق بين المدير والمرءوس يقوي من إحساس المرءوسين بتلك الأهداف ويزود من درجة التزامهم بتحقيقها.

تقييم مداخل تقييم الأداء

يمكن للمنظمة أن تعتمد على عدة مـداخل لتقيـيم الأداء، ويلخص الجدول (٨/ ٣) مدى تطابق كل مدخل من المداخل السابقة مع معايير تقييم الأداء التي سبق تحديدها.

جدول (٨/ ٣): تقييم مداخل تقييم الأداء

المدخل	**المعايير**				
	التوافق الاستراتيجي	الدقة	الثبات	القبول	الوضوح
المقارنة	غير مناسب ما لم يربط المدير بينهما.	ممكن أن يكون مرتفعا.	يتوقف على المقيم	مرتفع	منخفض جدا.
الخصائص	منخفض عادة.	منخفض عادة	منخفض عادة	مرتفع	منخفض جدا
السلوكي	يمكن أن يكون مرتفعا.	عادة مرتفع	عادة مرتفع	متوسط	مرتفع جدا
النتائج	مرتفع جدا	عادة مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

وكما هو واضح من الجدول السابق، فإن العديد من المداخل تراعي العديد من معايير تصميم وسائل القياس في حين تخفق في الوفاء بالمعايير الأخرى، ويمكن من ذلك القول إنه من الأفضل أن تستخدم المنظمة مدخلاً أو أكثر من المداخل السابقة، وذلك وفقًا لاحتياجاتها، ولضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من معايير تقييم الأداء.

تقييم ٣٦٠ درجة

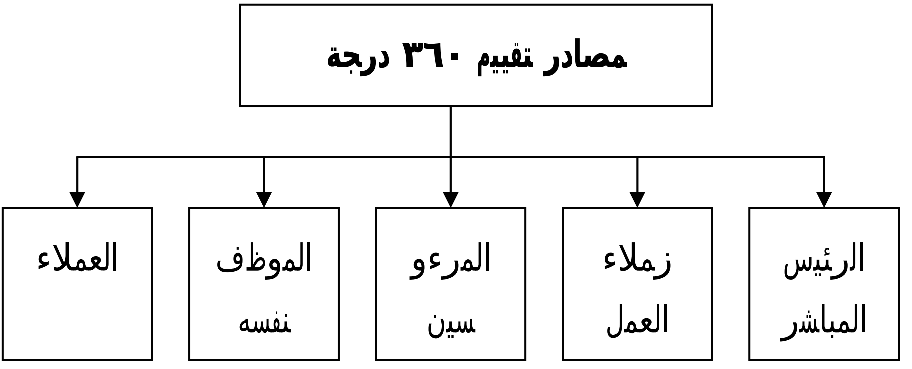
إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء قد يواجه فـي كثير من الأحيان بتغلب النظرة الشخصـية علـى النظـرة الموضوعية في التقييم، ولتلافي هذا العيـب تتجـه معظـم المنظمات الحديثة إلى الاعتماد على ما يسمى بتقيـيم ٣٦٠ درجة. الفكرة الأساسية لهذا النوع من التقيـيم هـي تنويـع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتمـاد عليهـا لتقيـيم أداء الموظف.

وعند استخدام طريقة تقييم ٣٦٠ درجة، تتنوع مصـادر تقييم الأداء لتتضمن العديد من المصـادر مثـل: الـرئيس المباشر، وزملاء العمل، والمرءوسين، والموظـف نفسـه، والعملاء (شكل ٨/ ١٢).

الرئيس المباشر:

الرئيس المباشر هو من أهم مصادر معلومـات التقيـيم، ومن الطبيعي أن يكون الرئيس المباشر أكثـر الأشـخاص إلماما بمتطلبات الوظيفية وأكثـرهم إلمامـا بمسـتوى أداء المرءوسين.

وبمعنى آخر فإن الرئيس المباشر هو أقدر الأشخاص على تقييم أداء المرءوسين.



شكل (٨/ ١٢): مصادر معلومات تقييم الأداء

ونظرا للتقدم الذي يمكن أن يحققه الرئيس المباشر في حالة ارتفاع مستوى أداء العاملين، أو التقهقر الذي يمكن أن يلحق به في حالة تدهور أدائهم، فإن الرئيس المباشر سوف يسعى بصفة دائمة إلى تحفيز العاملين نحو أداء أفضل. وأخيرا فإن التغذية العكسية التي يمكن أن يقدمها الرئيس المباشر سوف يسعى بصفة دائمة إلى تحفيز العاملين نحو أداء أفضل، وأخيرا فإن التغذية العكسية التي يمكن أن يقدمها

الرئيس المباشر إلى المرءوس يمكن أن تكون مرتبطة إلـى حد بعيد بالأداء الفعلي للمرءوس.

وبرغم ما سبق فإن هناك بعض المشاكل التي قد تنتج في حالة الاعتماد على الـرئيس المباشـر كمصـدر أساسـي لمعلومات تقييم الأداء، ففي بعض الحالات قد يصعب علـى الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي للمرءوس على سبيل المثال، يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة سلوك رجـال البيع الذين يعملون في الأسواق معظم أوقاتهم، وقد يدفع ذلك بعض المديرين إلى قضاء يوم كامل في صحبة رجل البيـع، وحتى في تلك الحالات سوف يكون رجل البيع غير طبيعـي نظرا لتواجد الرئيس المباشر معه.

والمشكلة الأخرى الأكثر خطورة في التحيـز الشخصـي الذي قد يظهره الرئيس المباشـر لصـالح موظـف معـين أو ضده، ومن ثم فإن نظام تقييم الأداء الجيد يجب أن يصمم بحيث يقلل درجة تأثر نتائج التقييم بهذا النوع مـن التحيـز، والطريقة الجيدة لذلك هي عدم الاعتماد بصفة كليـة علـى الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم الأداء.

زملاء العمل:

عندما لا يتمكن الرئيس المباشر من ملاحظـة السـلوك الفعلي للمرءوس، فإن زملاء العمل يستطيعون الحكم علـى هذا السلوك بدرجة عالية من الدقة، وغالبا ما يتـوافر لـدى زملاء العمل درجة عالية من المعرفـة بمتطلبـات العمـل، إضافة إلى قدرتهم على مراقبـة السـلوك الـوظيفي علـى الطبيعة، وتزداد أهمية الاعتماد على زملاء العمل كمصـدر للتقييم في الحالات التي تتأثر فيها النتائج بالعمل الجماعي.

ومن مشاكل الاعتماد على زمـلاء العمـل هـو تزايـد احتمالات التحيز خاصة بين الأصدقاء من الـزملاء، فمـن الطبيعي أن يكون تقييم الزملاء للأصـدقاء مرتفعـا بغـض النظر عن مستوى الأداء الفعلي للفرد، وعلى العكـس مـن ذلك، قد يكون تقييم الأداء منخفضا في الحالات التي تظهـر فيها خلافات أو شقاق بين زملاء العمل، والفرد الـذي يـتم تقييمه.

الموظف نفسه:

يمكن في بعض الحالات الاعتماد على الموظف نفسه في الحصول على معلومات عن مستوى الأداء وهو ما يعـرف باسم "التقييم الذاتي"، ومن الطبيعي أن يكون هناك نوع مـن المغالاة في تقييم الفرد لنفسه، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الموظف يعلم أن نتائج هذا التقييم يمكن أن تؤثر على مستقبله الوظيفي (الترقيات والأجور مثلاً)، أو أن الموظف غالبا مـا يعتقد أن السبب في مستوى أدائه المتدني سببه الغير ولـيس هو شخصيا.

العملاء:

يعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسـية لمعلومـات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة، ويتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسـي للحكم على السلوك الوظيفي للفـرد، وغالبـا مـا تسـتخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاء آراء العملاء كوسـيلة أساسية للحصول على المعلومات، وقد يعـاب علـى هـذا المصدر أنه مكلف.

مصادر
التحيز في تقييم الأداء

هناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء، وتنبع هذه المصادر من طبيعة النفس البشرية (مثل العواطف أو الانفعالات الشخصية أو القصور الإداركي)، أو من عدم قدرة الإنسان على تشغيل المعلومات بشكل تام، ويمكن تحديد أهم مصادر هذا التحيز كما يلي:

- **تأثير الهالة والقرون**: يحدث "أثر الهالة" Halo effect في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية إيجابية واحدة لدى الموظف مثل الطاعة العمياء مثلاً، أو في الحالات التي يتم فيها تقييم الأستاذ الجامعي على أنه باحث متميز فقط لكونه محاضر جيد، وعلى العكس من ذلك قد يتأثر المدير بخاصية سلبية واحدة ويقيم أداء الفرد كله على أنه دون المستوى في ضوء ذلك، ويعرف هذا النوع من التحيز باسم "أثر القرون" Horns effect رمزا إلى الأداء غير الطيب أو غير المناسب، ومن

الواضح أن النوعين السابقين من التحيز يقلل من احتمالات التوصل إلى تقييم موضوعي للموظف.

- **الليونة أو التشدد في التقييم**: يحدث تحيز الليونة (التساهل) في التقييم Leniency في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين، وعلى العكس من ذلك يمكن أن يحدث التشدد في التقييم Strictness في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين، وقد يحاول المدير تلافي ذلك من خلال النزعة المركزية General tendency حيث يعطي كل العاملين تقديرات متوسطة، ومن أهم المشاكل التي تترتب على هذا النوع من التحيز هو صعوبة التفرقة بين أداء العاملين الذين قيمهم نفس المدير من جانب، إضافة إلى صعوبة المقارنة بين العاملين الذين قيمهم عدة مديرين من جانب آخر.
- **تحيز التشابه**: ينبع تحيز التشابه Similarity من تفضيل المدير تفضيل المديرين للعاملين الذين يشبهونه، ويطلق عليه أحيانًا تعبير "أنهم يشبهونني"

"Similar to me". وفي معظم الأحـوال يفتـرض المدير عن نفسه أنه إنسان كفء، وأن نفس الصـفة تنسحب على الذين يشاركونه نفس الصفات (من نفس البلد، نفس النوع، نفس التعليم).

علاج مصادر التحيز:

يمكن علاج الآثار المختلفة للتحيز خلال برامج التـدريب التي يتم تصميمها لتدريب المدير على توخي الموضوعية في تقييم الأداء، كذلك فإن تصميم أدوات قياس موضوعية لتقييم الأداء تقلل كثيرا من احتمـالات حـدوث التحيـز ولكنهـا لا تمنعه، وبصفة عامة فإن مراعاة معايير تقييم الأداء التـي سبق الإشارة إليها تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف عملية التقييم بشكل كبير.

قائمة المصطلحات

* Performance appraisal	* تقييم الأداء
* Performance management	* إدارة الأداء
* Strategic congruence	* التوافق الاستراتيجي
* The comparative approach	* مدخل المقارنة
* The attribute approach	* مدخل الخصائص
* The results approach	* مدخل النتائج
* Critical indents	* المواقف الحرجة
* Behaviorally anchored rating scales (BARS)	* ترتيب السلوك المحوري
* Behavior Observation scales	* مقاييس ملاحظة السلوك
* Organizational behavior modification	* تعديل السلوك التنظيمي
* Assessment centers	* مركز التقييم
* Management by objectives	* الإدارة بالأهداف

الفصل التاسع

الأجور والمكافآت

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- تحديد العلاقة بين الدوافع والأجور.

٢- التفرقة بين الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية.

٣- تعريف عملية تقييم الوظائف.

٤- التعرف على معايير تقييم الوظائف.

٥- التفرقة بين الطرق المختلفة لتقييم الوظائف.

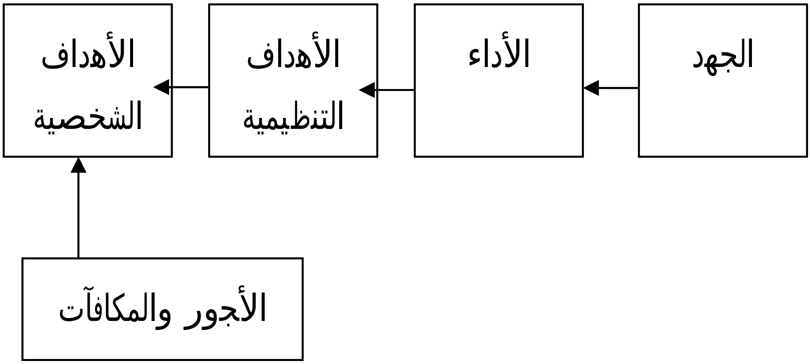
٦- التفرقة بين مسح الأجور وهيكل الأجـور ومنحنـى الأجور.

٧- التفرقة بين نظم الحوافز الفردية والجماعية.

العلاقة
بين الأجور والدوافع

"**ما هو نصيبي من أرباح الشركة؟**" سؤال غالبا ما يردده العاملون في الشركات سرا أو علنًا، وكما نعرف من دراسة دوافع العمل، فإننا نعمل من أجل إشباع دوافع معينة، ولذلك فإننا قبل أن نبدأ في المشاركة في عمل ما نتساءل عن العائد الذي يمكن أن يعود علينا نتيجة أداء عمل معين، ومن أهـم العوائد التي يمكن أن تعود علينا هـي الأجـور والمكافـآت المالية والمعنوية.

إن الأساس في الدوافع البشرية هو أن الإنسان يؤدي عمل معين بجد ونشاط إذا توقع أن يحصل على عائد مناسب مـن هذا العمل، فمن الطبيعي أن يتوقع الفرد أن الأداء المتميـز سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته (شـكل ٩/ ١).



شكل (٩/ ١): العلاقة بين الدوافع والأجور

من الشكل السابق يتضح أن المنظمات تستخدم الأجـور لتحفيز العاملين، فالمنظمات تستخدم الأجور كوسيلة للعمـل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة.

أنواع
الحوافز التنظيمية

في سبيلها لتحقيق أقصى استفادة ممكنـة مـن مواردهـا البشرية، تستخدم المنظمة أنواع عديدة من الحوافز، وبصـفة عامة يمكن تقسيم الأنواع المختلفة من الحوافز إلى نـوعين أساسيين هما (شكل ٩/ ٢):

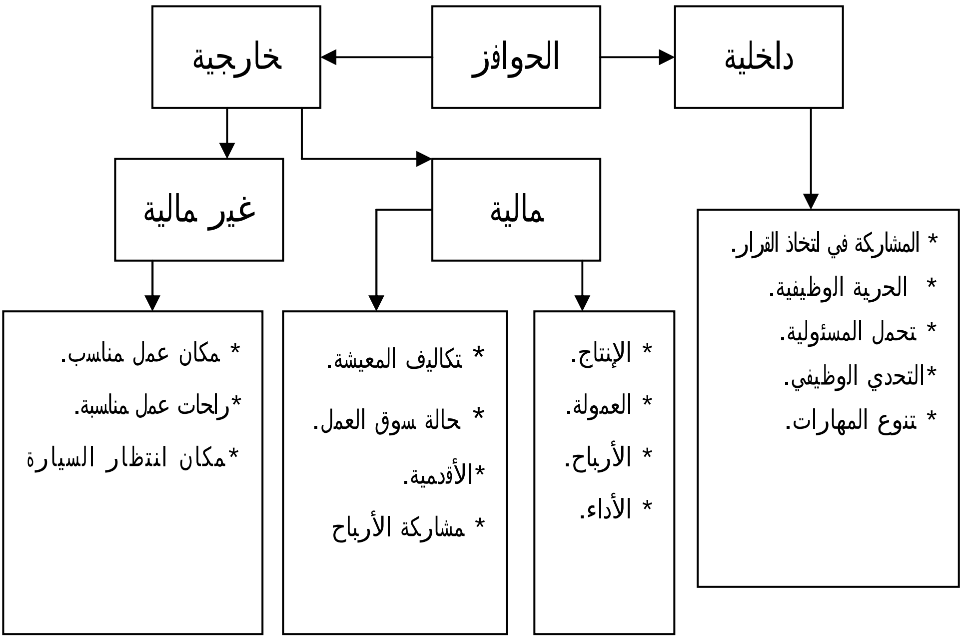
- الحوافز الداخلية.
- الحوافز الخارجية (مالية وغير مالية).

وفيما يلي شرح للأنواع المختلفة من الحوافز التنظيمية.

الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، ومثال ذلك عندما يشعر الفرد بالفخر بالوظيفة التي يؤديها، أو الشـعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سـوق العمـل، والمصدر الأساسي للإشباع لهذا النوع مـن الحـوافز هـو الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، ومـن الممكـن أن

تحقق المنظمة هذا النوع من الحوافز الداخلية من خلال عدة أساليب منها على سبيل المثال أسـلوب الإثـراء الـوظيفي أو التكبير الوظيفي أو التناوب الوظيفي.



شكل (٩/ ٢): هيكل الأجور والحوافز

أما **الحوافز الخارجية** فهي مقدار ما يحصل عليه الفـرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، والسمة الأساسـية لتلـك الحوافز أنها تأتي من خارج الوظيفة، وأنها تأتي مـن جهـة خارجية هي الإدارة، ومثال ذلك أن تعطي إحـدى شـركات الحاسب الآلي حاسبا آليا تتحول ملكيته إلى الموظف بعد عام واحد من العمل.

ويلاحظ مما سبق أن الموظف إذا شـعر بالإشـباع مـن الوظيفة يسمى ذلك بالحافز الداخلي، أما إذا شعر الموظـف بالإشباع من خارج الوظيفة (زيادة المرتب مثلاً) فإننا نسمي ذلك الحوافز الخارجية.

الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية يمكن أن تدعم العائد المـادي للموظـف بشكل مباشر، ومن أمثلة ذلك الأجور الأساسية والإضـافية والمشاركة في الأرباح، وقد تساهم الحوافز المالية في تدعيم العائد المادي للموظف بشكل **غير مباشر** مثل راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء.

أما الحوافز غير المادية فتغطي عدد كبير من الحاجـات البشرية الإضافية، ومن أمثلة تلك الحوافز الأثـاث المكتبـي المريح، وساعات العمل والراحة اليومية، وأمـاكن انتظـار السيارات.

والسمة الأساسية لهذا النوع من الحوافز أنه لا يدعم بشكل مباشر القدرات المالية للموظف لكنها تجعل حياة الموظـف أكثر سهولة وراحة، بجانب ما تحققه من إشباعات نفسـية. وحقيقة الأمر أن الذي يقرر تلك المكافآت غير الماليـة هـو الإدارة العليا. وهي تأتي في شكل امتيازات تمنح للعاملين في ضوء التقدير الشخصي للإدارة العليا.

في كثير من الأحيان تتوخى الإدارة العليا الحذر عند منح الحوافز غير المالية نظرا لأن الإحساس بأهميتها يختلف من شخص لآخر، فالبعض قد يرى أن هذه الامتيازات هامة جدا، بينما يرى البعض الآخر أنها غير هامة على الإطلاق، فمن الممكن أن نجد أن الموظف الذي يحب المظهريـة يسـعى جاهدا لاقتناء أثاث مكتبي فاخر وحمام خاص، والسجاد باهظ الثمن، كذلك يسعى هؤلاء الأفراد إلى الحصول على الألقاب الوظيفية البراقة مثل مستشار أو خبير أو كبير مهندسين.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن العديد من المنظمات تسـعى إلى تقليص حجم وميزانيات الحوافز غير المالية في أوقـات الشدة، وهو ما يعرف باسم "التقشف التنظيمي". وقد يـؤدي ذلك إلى إصابة العاملين بالإحباط خاصـة إذا مـا اعتـادوا الحصول على تلك الحوافز لفترات طويلة.

حوافز الأداء وحوافز العضوية:

يمكن تقسيم الحوافز المالية إلى نوعين من الحوافز همـا الأداء وحوافز العضوية، وبـرغم أن الكثيـر مـن النـاس يعتقدون أن الأساس الوحيـد لتحديـد الأجـور هـو الأداء الوظيفي، إلاّ أنه في كثير من الحالات لا يتم تحديد الأجـور فقط في ضوء الأداء، بل يتم على أساس عضوية الفرد فـي المنظمة.

ومن النماذج **لحوافز الأداء** المباشرة هي عمولات البيـع وربط الأجر بالإنتاج ونظم الحـوافز الفرديـة والجماعيـة وتحديد الأجور على أساس التميز في الأداء الوظيفي. أمـا حوافز العضوية فمن أمثلتها زيـادة غـلاء المعيشـة وأي زيادات في الرواتب نتيجة ظروف سوق العمل أو الأقدميـة، أو نتيجة تحسين الوضع العلمي للموظف (الحصـول علـى

شهادة جامعية عليا). والسمة الأساسية لحوافز العضوية هي أنها تعطى بغض النظر عن مستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة.

ويتضح مما سبق أن الخطوط الفاصلة بين النوعين السابقين من الحوافز غير واضحة دائما، ففي الحياة العملية فإن الأداء مسئول عن نسبة بسيطة من الحوافز برغم كل النظريات التي تؤكد على ضرورة ربط الأجر بالإنتاج.

إدارة الأجور

قد يتساءل البعض لماذا يتقاضى المهندس المعماري أجرا أعلى من عامل البناء؟ والإجابة المنطقية على هذا السـؤال هي أن المهندس المعماري أعلى مهارة من عامل البناء، غير أن التساؤل عن التفاوت بين أجـور المهنـدس المعمـاري والمهندس المدني قد لا تكون بنفس السهولة، وقياسـا علـى ذلك فإن المقارنة بين هيكل الأجور الخاص بوظائف مختلفة يحتاج إلى نوع آخر من التفكير. إن الأساس في تحديد أجور الوظائف هو تقييم الوظائف.

وتعرف عملية **تقييم الوظائف** على أنها العملية التي يـتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال مقارنة الوظائف التنظيميـة بغـرض تحديـد الأجر المناسب لها، ويتضـح مـن ذلـك أن عمليـة إدارة التعويضات تهدف إلى تصميم هيكل أجور يتميـز بتعظـيم العائد من تكاليف الأجور، وتهدف هذه العملية بـذلك إلـى جذب وتحفيز العمالة والحفاظ عليها من خلال بناء هيكل أجر عادل.

ويستخدم مفهوم العدالة هنا ليشير إلى مستوى الأجور الذي يتناسب مع متطلبات أداء الوظيفة، غير أنه في كل الأحوال تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف الأجور إلى أدنى حد ممكن، ومن هذا يتضح أن مفهوم العدالة له شقين أساسيين هما:

- **الشق الأول**: يعكس رغبة العاملين في الحصول على عائد مادي مناسب مقابل أداء الوظيفة.
- **الشق الثاني**: يعكس رغبة المنظمة في تخفيض تكاليف الأجور إلى حد أقصى ممكن بما لا يؤثر على جودة الإنتاج.

تقييم الوظائف

تحدثنا في الفصل الخامس عن عملية تحليـل الوظـائف وأوضحنا أنها عملية تحديد مسئوليات وسـلطات الوظيفـة، وتحديد المهارات والقدرات والمعارف التي يجب أن يمتلكها الشخص لأداء تلك الوظيفة وغيرها من المعلومات الأساسية.

كذلك أوضحنا أن المعلومات التي تم جمعها عن الوظيفـة يمكن أن تستخدم في تصميم بطاقـات الوصـف الـوظيفي وبطاقات مواصفات الوظيفة، وأيضا يمكن اسـتخدامها فـي عمل تقييم الوظائف.

والمقصود بعملية **تقييم الوظائف** هو استخدام المعلومـات المتاحة نتيجة تحليل الوظائف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة مقارنة ببقية الوظائف، وبمعنى آخـر فإن عملية "تقييم الوظائف" تهدف إلى ترتيب كل الوظـائف داخل المنظمة بما يعكس الأهمية النسـبية لتلـك الوظـائف ووضعها فيما يسمى بهيكل الأجور، وكما هو واضـح ممـا سبق، فإن الهدف هو ترتيب الوظائف وليس الأفراد.

وتبنى عملية تقييم الوظائف على أساس الأداء المتوسط للفرد، وتقييم الوظائف من هذا المنطلق يركز على متطلبات الوظيفة وليس قدرات الفرد، والترتيب الذي يتم التوصل إليه من خلال التقييم يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته. فالغرض من هذه العملية هو تحديد هيكل أجور المنظمة. غير أن الواقع العملي لا يؤيد هذه الفرضية دائما، ففي كثير من الأحيان تتداخل الكثير من المتغيرات الخارجية في تحديد قيمة الوظيفة، ومن هذه المتغيرات ظروف سوق العمل، ومتطلبات النقابات، والفروق الشخصية بين قدرات شاغلي الوظيفة.

وقد يؤدي ذلك إلى تعديل بعض النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة تقييم الوظائف، ومن ثم تعديل هيكل الأجور، غير أنه حتى في حالة حدوث تعديلات في الأجور نتيجة متغيرات خارجية تظل عملية تقييم الوظائف الأساس الموضوعي الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد هيكل الأجور.

معايير تقييم الوظائف

تتوقف كفاءة عملية تقييم الوظـائف علـى مـدى قـدرة المنظمة على تحديد المعايير التي يمكـن الاعتمـاد عليهـا؛ بدرجة عالية من الدقة في تحديد الأهمية النسبية للوظـائف. فبرغم سهولة القول بأن الوظائف يجب أن تقيم فـي ضـوء الأهمية النسبية لكل وظيفة، إلا أن الغمـوض الـذي يحـيط بالمعايير التي يمكن أن تستخدم في تحديد تلك الأهمية النسبية يزيد من صعوبة عملية تقييم الوظائف.

وقد جرى العرف على استخدام العديد من المعايير لتقييم الوظائف منها على سبيل المثال ما يلي:

- المسئولية الوظيفية.
- المهارات الوظيفية.
- الجهد الوظيفي.
- ظروف العمل.
- الخبرات الوظيفية.

وتمثل المعايير السابقة المجموعات الأساسية من المعايير التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية أخرى، فعلى سبيل

المثال يمكن تقسيم معيار المهارات إلى مجوعـات فرعيـة تتضمن المهارات العقلية، والمعارف الوظيفيـة والمهـارات الجسدية وسرعة التعلم.

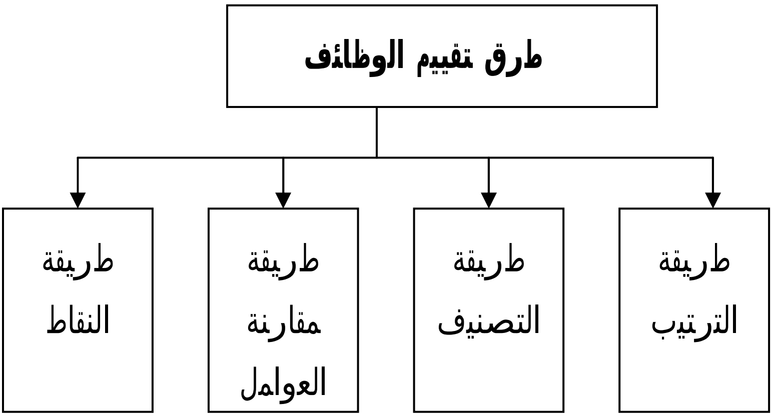
ومن الطبيعي أن تختلف المعايير المستخدمة في التقيـيم باختلاف المجموعات الوظيفية ذاتهـا، كـذلك فإنـه نظـرا لصعوبة تحديد المعايير المستخدمة لتقييم كل وظيفـة داخـل المنظمة، فإنه من الطبيعي أن يـتم تقسـيم الوظـائف إلـى مجموعات تشترك فيما بينها في خاصية أو أكثر. ومن أمثلة المجموعات الوظيفية ما يلي:

- الوظائف الإنتاجية.
- الوظائف الإدارية.
- الوظائف المالية.
- الوظائف التسويقية.
- الوظائف الفنية.

وتتيح عملية تقسيم الوظائف إلـى مجموعـات سـهولة المقارنة بين الوظائف داخل كل مجموعة وظيفية، وسـهولة المقارنة بين المجموعات الوظيفية المختلفة في نفس الوقت.

طرق تقييم الوظائف

هناك أربعة طرق أساسية يمكن استخدامها لتقييم الوظائف وهي: الترتيب، التصنيف، المقارنة، والنقاط (شكل ٩/ ٣).



شكل (٩/ ٣): طرق تقييم الوظائف

طريقة الترتيب:

يتم ترتيب الوظائف من الأهم إلى الأقل أهمية، ويتطلب استخدام هذه الطريقة تكوين لجنة من الإدارة والعاملين، ويكون الهدف الأساسي لهذه اللجنة هو ترتيب الوظائف حسب أهميتها بدء بالوظائف الأكثر أهمية وصولاً إلى أقل الوظائف أهمية، ولا توجد في هذه الحالة أوزان معروفة

لتحديد الأهمية النسبية للوظائف، ولكن يتم الترتيـب بشـكل بسيط جدا، وغالبا ما يقارن أعضاء اللجنـة بـين وظيفتـين لتحديد أيهما أكثر أهمية وأكثر صعوبة، ثم يقـارن أعضـاء اللجنة بين وظيفة أخرى والوظيفتين السابقتين، ويتم تكـرار نفس العملية عدة مرات حتى يتم الانتهاء من تحديد الأهميـة النسبية لكل الوظائف.

ومن **العيوب** الأساسية لهذه الطريقة هي صعوبة تطبيقهـا في حالة زيادة عدد الوظائف التي يتم تقييمها. تخيـل أنـك عضو في لجنة لتقييم ٦٠٠ وظيفة!!! عمليا، قد يكون هنـاك استحالة في التقييم بهذه الطريقة نظرا لكثرة التوافق، والتبادل المرتبط بهذه الطريقة.

كذلك **يعاب** على هذه الطريقة اعتمادها بصفة أساسية على المعايير الشخصية في تقييم الوظائف أكثر من اعتمادها على المعايير الموضوعية، فلا توجد معايير محددة أو متفق عليها بين أعضاء اللجنة، ومن ثم يصعب علـى أعضـاء اللجنـة تبرير التقييم الذي يتم التوصل إليـه بشـكل منطقـي، ولأن الوظائف ترتب فقط، فإنه من الصعب التعرف على الفـروق بين تلك الوظائف، أي أن كل الفروق بين الوظائف متساوية، وهذا غير صحيح في كل الظروف.

طريقة التصنيف:

تهدف هذه الطريقة إلى ترتيب الوظـائف علـى أسـاس المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء كل وظيفـة، وغالبا ما يتم تصنيف الوظائف إلى مجموعات وظيفية فـي ضوء تلك المعارف والمهارات والقدرات الوظيفيـة، فمـن الممكن مثلاً أن يتم تصنيف الوظائف إلى وظائف إنتاجيـة، ووظائف تسويقية، وأخرى مالية، ويتم تحديد الأهمية النسبية للمجموعات الوظيفية في ضـوء المقارنـة علـى الأسـس والمعايير التي يتم تحديدها.

وتعاني هذه الطريقة من نفس عيوب طريقـة الترتيـب، بالإضافة إلى صعوبة كتابة مواصفات التصنيف التي تستخدم كأساس لتوزيع الوظائف، يضاف إلى ذلك أيضـا صـعوبة التعامل مع الوظائف التي يمكن أن تنتمي إلـى أكثـر مـن تصنيف.

طريقة مقارنة العوامل:

هي إحدى الطرق المتطورة لترتيـب الوظـائف كميـا، ولتطبيق هذه الطريقة يتم اختيار بعض الوظائف الأساسية في

المنظمة واستخدامها كمعيار أساسي للتقييم، ويجب أن تكون تلك الوظائف المختارة معروفة جيدا ولها مستوى أجر محدد في سوق العمل، كذلك يجب أن تكون ممثلة تمثيلاً جيدا لبقية الوظائف التي ترغب المنظمة في تقييمها.

ومن الممكن أن يتم اختيار عدد من الوظائف يتراوح ما بين ١٥ إلى ٥٠ وظيفة، لكن السؤال الذي يواجه القائمين على عملية مقارنة العوامل الآن هو "ما هي العوامل الأساسية التي سوف تتم المقارنة على أساسها؟". وغالبا ما تتضمن تلك العوامل ما يلي:

- المتطلبات الذهنية.
- المتطلبات المهارية.
- المتطلبات الجسدية.
- المسئولية.
- ظروف العمل المادية.

وعندما ينتهي المقيمون من تحديد الوظائف الأساسية ومعايير المقارنة بينهم، يبدأ المقيمون في ترتيب الوظائف طبقًا لتلك المعايير، والخطوة التالية لذلك هي أن يبدأ

المقيمون في تحديد الراتب الأساسي اليومي وتوزيعه علـى المعايير الخمسة كما هو موضح في المثال جدول (٩/ ١).

جدول (٩/ ١) طريقة مقارنة العوامل

الوظائف	الأجر/ ساعة	متطلبات ذهنية	متطلبات مهارية	متطلبات عضلية	المسئولية	ظروف العمل
كهربائي (أخصائي)	١٩	٥	٦	٣	٢	٣
أخصائي أول مخازن	١٥	٤	٤	٢	٤	٢
أخصائي ثاني مخازن	١٣	٣	٤	١	٣	٢
مساعد إداري	١١	٣	٢	٣	١	٢
مساعد كهربائي	١١	٣	٢	٣	١	٢

وكما يظهر في الجدول (٩/ ١) فإن إحدى الشركات يمكن أن تختار وظيفة مساعد كهربائي كوظيفة أساسية، ويتم تحديد الراتب اليومي للوظيفة بمقدار ١٩ جنيه مصري، ويتم توزيع هذا الراتب على أساس ٥ جنيهات للمتطلبات الذهنيـة، و ٦ جنيهات للمتطلبـات المهاريـة، و ٣ جنيهـات للمتطلبـات العضلية، وجنيهان للمسئولية، وثـلاث جنيهـات لظـروف

العمل، وغالبا ما يتم استخدام هذه التوزيعات النقدية كأساس لتقييم بقية الوظائف في المنظمة.

والخطوة الأخيرة في هذه الطريقة هي تقييم الترتيب النهائي للوظائف بغرض إزالة أية تناقضات قد تظهر في هذا الترتيب، ومن ثم يمكن التوصل إلى الترتيب النهائي للوظائف، ويمكن القول إننا قد توصلنا إلى ترتيب نهائي متى تم التوصل إلى ترتيب واضح ومحدد ومتفق عليه بين أعضاء اللجنة خاصة بالنسبة للأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التقييم.

ومن أهم **صعوبات** تطبيق هذه الطريقة هي أنها تعتمد فقط على خمسة معايير لتقييم كل وظيفة من وظائف المنظمة، وحقيقة الأمر أن هناك اختلافات كبيرة بين مجموعات الوظائف داخل المنظمة، مما يؤدي إلى اختلاف المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم تلك المجموعات الوظيفية، وبالإضافة إلى ما سبق فإن هذه الطريقة لا تأخذ في الحسبان التغييرات التي يمكن أن تطرأ على الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى التقييم ويكون غير دقيق نظرا لعدم دقة المعايير المستخدمة في التقييم.

أما عن **إيجابيات** هذه الطريقة فإنها تستلزم أن يتم تحديـد مجموعة من المعايير الخاصة بالمنظمة دون غيرها، وبمعنى آخر فإن هذه الطريقة تأتي معبرة إلى حد كبير عن وظـائف المنظمة ذاتها، كذلك فإنه من إيجابيات هذه الطريقة أن تحديد قيمة الوظيفة يتم في ضوء مقارنة وظائف المنظمة ببعضـها البعض وتحديد أهميتها النسبية، ولذلك فإن هذا الترتيب غالبا ما يكون ترتيبا منطقيا.

طريقة النقاط:

تتشابه هذه الطريقة مع طريقة مقارنة العوامل فـي أنهـا تقسم الوظائف طبقًا لمجموعة من المعايير المحـددة (مثـل المهارة، والجهد، والمسئولية)، ثم تحدد نقاط لكل معيار مـن المعايير السابقة، وفي ضوء الأهمية النسبية لكل معيار مـن المعايير السابقة وتأثيره على أداء الوظيفة يتم توزيع النقـاط على تلك المعايير، ثم تجمع تلك النقـاط لتحديـد الترتيـب النهائي للوظائف، والوظائف التي تحصل على نفس العدد من النقاط توضع في مجموعة واحدة وتحصل على نفس الأجر.

ويظهر الجدول (٩/ ٢) نموذج مختصر لطريقـة النقـاط لتقييم بعض الوظائف الإدارية، وكل وظيفة إداريـة يجـب تقييمها في ضوء بعض المعايير المهارية مثل:

- مستوى التعليم اللازم لأداء الوظيفة.
- القدرة على حل مشاكل العمل.

ويتم تحديد النقاط الخاصة بكل معيار من المعايير السابقة، فمثلاً عند تحديد نقاط التعليم قد تتطلب الدرجة الأولـى ١٠ سنوات تعليم (من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الإعدادية)، بينما تتطلب المرحلة الثانية إتمام المرحلة الثانوية.. وهكذا.

أما بالنسبة لمعايير حل مشـاكل العمـل فيحـدد أنـواع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لهـا الموظـف أثنـاء أداء وظيفته، ومن الممكن أن تقسم تلك المشاكل حسب الـدرجات الوظيفية كما يلي:

- **الدرجة الأولى**: هي المشاكل التي يتم التعامل معهـا طبقًا لمجموعة من الإجراءات التنظيمية المعروفـة والمكتوبة، وهي مشاكل يمكن إحالتها للمشرف.

جدول (٩/ ٢): نموذج مختصر لطريق النقاط:

المعيار	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة
(١) المهارات:					
* التعليم	٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠
* حل المشاكل	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠
(٢) المسئولية					
* سلامة الآخرين	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
* العمل مع الآخرين	٧	١٤	٢١	٢٨	٣٥

- **الدرجة الثانية**: هي المشاكل الروتينية والتي تتطلب الاختيار من بين عدة بدائل لتحديد كيفية أداء الأعمال في ضوء معايير تنظيمية محددة.
- **الدرجة الثالثة**: هي المشاكل المتنوعة التي تتطلب معرفة إجراءات وسياسات الشركة في مجالات وظيفية مختلفة. الاختيار يتم من بين بدائل تنظيمية معروفة مسبقًا.
- **الدرجة الرابعة**: هي المشاكل التي تتطلب قدرات تحليلية عالية والقدرة على التجديد والمبادأة في التعامل مع المشاكل غير الروتينية. التحليل صعب

نظرا لعدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القـرار وعدم وجود سياسات أو إجراءات تنظيمـة يمكـن الاعتماد عليها.

- **الدرجة الخامسة**: مشاكل تتطلب التخطيط والتفويض والتنسيق وحلول مبتكرة لمواجهة ظروف متغيـرة. ويتطلب حل هذه المشاكل ابتكار أساليب جديدة لحل المشاكل وسياسات وإجراءات تنظيمية جديدة.

وتعكس المراحل المختلفة التي يتم تحديـدها المهـارات المطلوب توافرها في الوظيفة كما هو واضح مـن الجـدول السابق.

ومما سبق يلاحظ أن طريقة النقاط **تتميز** بدرجة عالية من الاستقرار مقارنة بالطرق الثلاث السابقة، ففي حين أن طبيعة الوظائف يمكن أن تتغير عبر الزمن، إلا أن اختيار معيـار الترتيب المستخدم في هذه الطريقة يتميز بدرجة عالية مـن الاستقرار، بالإضافة إلى ذلك فإن الأسلوب المسـتخدم فـي تقييم تلك الوظائف يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.

ومن أهم **الصعوبات** التي تواجه تطبيق هذه الطريقة هـي أنها مكلفة وتستغرق وقتًا طويلاً للإعداد، ويرجع ذلك إلـى ضرورة تحديد معايير التقييم بشكل دقيق، كذلك يجب تحديد الدرجات الخاصة بكل معيار من المعايير، ثم يجـب تحديـد النقاط الخاصة بكل درجة وظيفية، وبرغم هذا فـإن طريقـة النقاط هي الأكثر شيوعا واستخداما في المنظمات من الطرق الأخرى.

تحديد هيكل الأجور

بعد الانتهاء من تقييم الوظائف يمكـن الاعتمـاد علـى المعلومات الناتجة عن عملية تقييم الوظائف كنـواة لتحديـد هيكل الأجور في المنظمة، وبمعنى آخر فإن معدلات الأجور سوف يتم تحديدها في ضوء ما تم التوصل إليه من الطـرق السابقة، ومن هذا المنطلق فإن أي من الطرق السابقة يمكـن الاعتماد عليها كمدخلات أساسية لتحديد هيكل الأجور الكلي للمنظمة، ونظرا لأن طريقة النقاط هي الأكثر انتشارا فإننـا سوف نشرح كيف يمكن اسـتخدام هـذه الطريقـة لتحديـد منحنيات الأجور.

مسح الأجور:

قبل البدء في إعداد منحنى الأجور تقوم المنظمة بعمليـة جمع المعلومات من نظم الأجور المختلفة في مدينـة معينـة أو صناعة معينة أو بلد معين، ويسمى ذلك بعمليـة "مسـح الأجور". وتستفيد المنظمات من هذه المعلومات فـي تحديـد مدى اتساق هيكل أجورها مع هيكل الأجـور السـائد فـي الصناعة أو الدولة.

ويمكن بصفة عامة الحصول على هذه المعلومـات مـن خلال البيانات التي تنشرها الدولة أو الأجهزة المعنيـة عـن هيكل الأجور في الدولة مثل الجهـاز المركـزي للتنظـيم والإدارة، أو الجهاز المركزي للتعبئـة العامـة والإحصـاء أو النشرات الاقتصادية التي تنشرها البنوك.

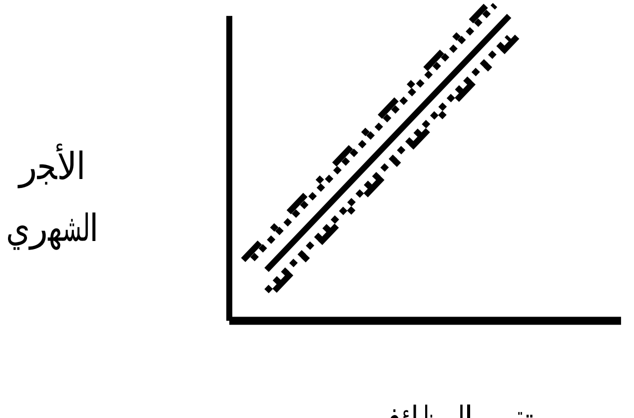
وبالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تتولى المنظمـة القيـام بعملية مسح الأجور من خلال فرق عمل من خارج أو داخل المنظمة، وفي جميع الحالات يجب التأكد من أن المعلومـات التي تم التوصل إليها بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها.

منحنيات الأجور:

عندما تنتهي المنظمة من تقييم الوظائف ومسح الأجـور فإنه يمكن البدء في إعداد منحنى الأجور، ويتم إعداد منحنى الأجور من خلال رسم النقاط التي تم الحصول عليهـا مـن خلال عملية التقييم ومقارنتها بالأساس الأجري بغرض تحديد الاتجاه العام للأجور، ومن ثم تحديد الوظائف التي تحصـل على معدلات أجور مختلفة (أقل أو أعلـى مـن المعـدلات السائدة) كما هو واضح في شكل (٩/ ٤).

ويمكن من خلال منحنيات الأجور عـلاج الانحرافـات (الزيادة أو النقص) في هيكل الأجور من خلال تعديل هيكل الأجور بما يتناسب مع الاتجاهات السائدة في هذا المجال.

وبرغم ذلك فإن رغبة العديد من المنظمات في اجتـذاب العمالة المتميزة، والحفاظ عليها قد يدفعها إلى زيادة الأجور حتى تصبح الأجور ميزة تنافسية للمنظمة، مما قد يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن الـداخلي فـي هيكـل أجـور المنظمة.



شكل (٩/ ٤): منحنى الأجور

هيكل الأجور:

هو امتداد طبيعي لمنحنى الأجور ويعكس نطاق الأجـور داخل كل درجة مالية، فالوظائف المتشابهة من حيث الدرجة والفئة أو النقاط توضع في مجموعة واحدة، فمثلاً يمكـن أن تغطي المجموعة الأولى الوظائف التي حصلت على نقاط من صفر إلى ١٥٠ نقطة، والمجموعة الثانية تشـمل الوظـائف التي حصلت على نقاط من ١٥١ إلى ٣٠٠ نقطة.. وهكـذا. ومن الطبيعي أن تحصل الوظائف الأكثر أهمية على أجـور مرتفعة في حين تحصل الوظائف الأقل أهمية علـى أجـور منخفضة.

ومن الممكن أن تتداخل المجموعات الوظيفية مع بعضها البعض، فمثلاً يمكن أن تكون بداية المربوط المـالي للفئـة الأولى ٦ جنيهات في الساعة ونهايته ٨ جنيهات في الساعة، في حين يكون بداية مربوط الدرجة الثانية ٧,٥ جنيهات فـي الساعة ونهايته ١٠ جنيهات في الساعة. ويسمح هذا المربوط المتداخل بأن يحصل الفرد على الدرجة المالية الأعلـى دون الترقي إليها.

نظام الحوافز

بالإضافة إلى هيكل الأجور الأساسي، فإن المنظمات تقدم العديد من نظم الحوافز الفردية والجماعية رغبة منها في تحسين أداء العاملين، ولا تعتبر الحوافز بديلاً من الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، ومن الممكن أن تقدم الحوافز في عدة أشكال منها الحوافز الفردية والحوافز الجماعية شكل (٩/ ٥). والمبدأ الأساسي في كل هذه الأنواع من الحوافز هو الحافز مقابل الأداء.

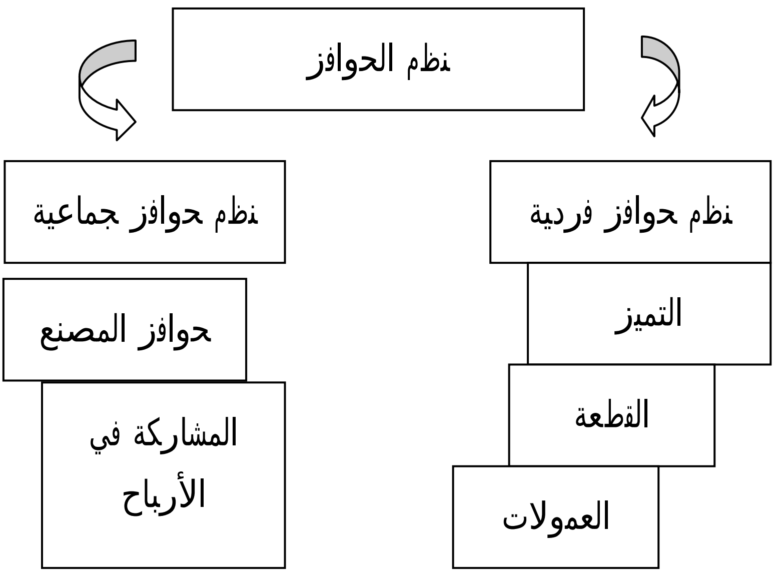
نظام الحوافز الفردية:

الحوافز الفردية تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن النماذج الشائعة لنظام الحافز الفردية: حوافز التميز، وأجر القطعة، والعمولات، وفيما يلي شرح لكل نوع من أنواع هذه العمولات.

حوافز التميز:

هي أكثر أنواع الحوافز انتشارا، ويستحق العامل حافزا إذا أظهر تميزا في الأداء الوظيفي، ومن الطبيعي أن تختلف

قيمة حوافز التميز حسب اختلاف مستوى أداء العاملين، وكلما تميز أداء العاملين، كلما زادت قيمة ما يستحقونه من هذا النوع من الحوافز، وغالبا ما تعطى هذه الحوافز سنويا.



شكل (٩/ ٥): نظم الحوافز

من أهم المشاكل التي تواجه هذا النوع مـن الحـوافز أن العاملين يتوقعون الحصول على هذه الحوافز بشـكل دوري، مما يقلل من تأثيرها على أدائهم، بل أكثر من هذا قد يعتبـر بعض العاملين أن هذا الحافز إنما هو تعويض عن ارتفـاع تكاليف المعيشة مما يفقدها أثرها كحافز للسـلوك المتميـز ويجعلها حقًا مكتسبا للعاملين.

ويؤدي ذلك إلى حدوث بعض المشـاكل التنظيميـة فـي الحالات التي لا تحقق فيها المنظمة الأرباح المتوقعة، ففـي هذه الحالة من الصعب أن نتوقع أن العاملين سوف يتنازلون عن حقهم في هذا الحافز، ففي كثير من الأحيان يصعب على العاملين الربط بين الأداء وهذا النوع من الحوافز.

وحتى تزداد فعالية هذا النوع من الحوافز يجب أن يكون الربط بينها وبين نتائج الأعمال واضحا وصـريحا، فمـثلاً ممكن أن يحصل العاملون على زيـادة قـدرها ٣ % مـن الراتب الأساسي إذا حققوا زيادة في الإنتاجية قدرها ٩ %.

الإنتاج الإضافي:

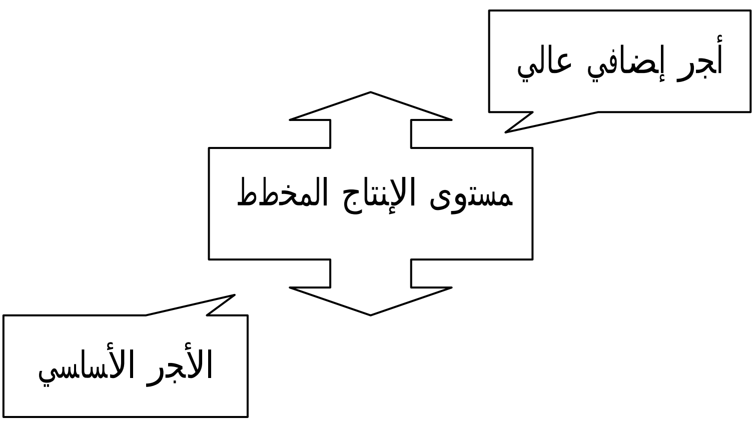
يحصل العامل على حد أدنى من الأجر مقابل تحقيق رقم معين من الإنتاج بجودة محددة، أما ما يزيد عن رقم الإنتاج فيحصل العامل على حافز مقابل كل وحدة إضـافية بـنفس الجودة، ويعرف هذا النوع من الحوافز باسم "خطة الإنتـاج الإضافي Piece work plan. ويتضح من ذلك أن تطبيـق هذا النوع من الحوافز يؤدي إلى وجود نوعين مختلفين مـن الأجور: النوع الأول يحصل عليه العامل في حالـة تحقيـق مستوى الإنتاج المخطط، أما النوع الثـاني فيحصـل عليـه العامل عند تخطي مستوى الإنتاج المخطط (شكل ٩/ ٦).

ومن الطبيعي أن مستوى الأجور في حالة تخطي مستوى الإنتاج المخطط أعلى من الأجر في حالة الإنتاج المخطـط حتى يكون ذلك حافزا قويا لزيادة الإنتاج.

العمولات:

من أكثر تطبيقات نظام العمولات هي نظم عملات رجال البيع، وغالبا ما يكون الأجر الأساسي لرجل البيع منخفضـا اعتمادا على أن طبيعة العمولة التي تضـاف إلـى الأجـر

الأساسي سوف تؤدي إلى زيادة ملموسة في دخل رجل البيع، وقد تتراوح نسبة هذه العمولات أحيانًا من ٢٥ % علـى ٣٠ % من قيمة المبيعات، أما في الحالات التي تكون فيها قيمـة المبيعات مرتفعة جدا فإن نسبة العمولة تكون منخفضة، فقـد تصل نسبة العمولات في هذه الحالـة إلـى ٠,٠٠٠٠١ %. وبرغم ما قد يبدو للبعض من أن هذه العمولة بسيطة فإنهـا على عكس ذلك قد تكون مناسبة جدا إذا كانت قيمة الصـفقة ٦٠ مليون جنيه مثلاً.



شكل (٩/ ٦): حوافز الإنتاج الإضافي

يلاحظ من الاستعراض السابق لأنـواع نظـم الحـوافز الفردية أن الفائدة الحقيقية لذلك النظام تتحقق عندما يتـوافر شرطان أساسيان هما:

- أن يكون هناك ربط واضح بين مستوى أداء الفـرد وبين مستوى الحافز الفردي.
- أن يكون الأداء الفردي غير متأثر إلى حد كبير بأداء بقية العاملين في المنظمة.

وفي حالة عدم توافر الشرطين السابقين فإن نظم الحوافز الفردية قد تأتي بنتائج عكسية، فقد يؤدي ذلـك إلـى لجـوء العامل إلى بعض الحيل والطرق الملتوية لضمان استمرارية هذا النوع من الحوافز، أو قد يؤدي ذلك إلى ظهور نوع من الصراع التنظيمي المدمر بين العـاملين بعضـهم الـبعض. والناتج الطبيعي في هذه الحالة هو أن مناخ العمـل يكـون مناخًا غير صحي، ويمكن أن يؤثر سلبا على الأداء الفـردي والتنظيمي معا.

ومن الآثار السلبية لنظم الحوافز الفردية أيضا أن المنظمة قد تحقق ما خططت له من تفضيل الأداء الفردي على الأداء الجماعي "You get what you pay for". وبمعنى آخـر

فإن كل اهتمام العاملين سوف ينصب على الاهتمام بالأنشطة الفردية التي يتم مكافئتها، ويعزفون عن الأنشطة الجماعيـة الأخرى التي لا تتم مكافئتها، وتكون النتيجة النهائيـة هـي تحقيق الأهداف التنظيمية الجزئيـة دون تحقيـق الأهـداف التنظيمية الكلية، ومثال ذلك عندما يهتم الموظـف بتعظـيم الأداء الفردي على حساب الأداء الجماعي. مما يؤدي إلـى عدم الاستفادة من القـدرات الجماعيـة فـي تحسـين أداء المنظمة.

وخلاصة ما سبق أن هناك حاجة تنظيمية إلى وضع نظن حوافز جماعية جنبا إلى جنب مع نظام الحوافز الفردية.

نظام الحوافز الجماعية:

من الممكن أن تطبق المنظمة نفس نظام الحوافز الفرديـة على جماعات العمل، فمن الممكن مثلاً أن يتم الـربط بـين مستوى أداء فردين معا وبين ما يحصلوا عليه مـن أجـر، وكذلك يمكن أن تكون عمولة البيع لفريق البيع بدلاً من رجل البيع.

وتزداد أهمية هذا النوع من الحوافز في الحـالات التـي يتأثر فيها مستوى الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي أكثر مـن تأثره بمستوى الأداء الفردي، ومثال ذلك عندما يتم تكـوين فريق عمل لبحث إمكانية ترويج منتج جديد أو فتح أسـواق جديدة أو مواجهة منافسة شديدة في السوق، ومن الممكن أن تأخذ نظم الحوافز الجماعية أكثر من شـكل مثـل حـوافز المصنع والمشاركة في الأرباح.

حوافز المصنع:

تهدف نظم حوافز المصـنع Pant – wide incentives إلى توجيه جهود العاملين نحو رفع فعالية المنظمـة، ومـن الممكن أن يصرف هذا الحافز للعاملين في الحـالات التـي يتمكن فيها العاملون من تخفيض تكاليف الإنتاج أو تحقيـق معدلات مرتفعة من الجودة.

ومن الممكن أن تستخدم نظم حوافز تخفـيض التكـاليف نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل والذي يسـاعد العديـد مـن المنظمات على تخفيض تكاليف التآلف والفاقد بشكل ملموس. ويساعد ذلك المنظمة على توزيع جزء من الوفورات الناتجة عن تخفيض التكاليف في شكل حوافز تعطى للعاملين.

المشاركة في الأرباح:

يتم في هذه الحالة توزيع جـزء مـن أربـاح الشـركة للعاملين، والمغزى الحقيقي لهذا النوع من الحوافز أنها تزيد من إحساس العاملين بأنهم ليسوا مجرد عمال، بل هم أيضـا أصحاب المنظمة، وقد يؤثر هذا النوع من الحوافز الجماعية بشكل مباشر على ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.

ومن الممكن أن تتم توزيعات الأرباح في شـكل نقـدي أو تمليك العاملين أسهم في الشركة وهو مـا يعـرف باسـم "خطط تملك الأسهم Stock Options plans". وبـرغم أن أرباح المنظمة تتأثر إلى حد بعيد بعوامل كثيرة خارج نطاق تحكم المنظمة، وما قد يحدثه ذلك مـن آثـار سـلبية علـى الأرباح، إلا أن هذا النوع من الحوافز يظل حافزا جماعيـا هاما.

ومن **أهم سلبيات** نظم الحوافز الجماعية هي صعوبة ربط العاملين بين جهودهم وبين تحسين الأداء التنظيمي، فـالفترة الزمنية التي تنقضي بين تحقيق الأرباح وبين توزيـع تلـك الأرباح على العالمين قد تستغرق عامـا كـاملاً أو أكثـر.

أن طول الفترة بين الجهد وبين العائد قد يؤدي إلى صـعوبة الربط بينهما، ومن ثم تفقد نظم الحوافز أثرها المتوقع.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه في حالـة تكـرار حصـول العاملين على هذا النوع من الحـوافز بغـض النظـر عـن مساهماتهم في تحقيق هذا العائد، مما يؤثر سلبا على الأثـر الذي يمكن أن يحدثه هذا النوع من الحوافز.

قائمة المصطلحات

* الحوافز الداخلية	* Intrinsic rewards
* الحوافز الخارجية	* Extrinsic rewards
* تقييم الوظائف	* Job Evaluation
* إدارة الأجور	* Compensation administration
* هيكل الأجور	* Pay structure
* طريقة الترتيب	* Ranking Method
* طريقة التصنيف	* Classification Method
* طريقة العوامل المقارنة	* Factor comparison method
* طريقة النقاط	* Point Method
* منحنيات الأجور	* Wages curves
* مسح الأجور	* Wage survey
* حوافز التميز	* Merit pay
* العمولات	* Commissions

الفصل العاشر

الأداء الوظيفي المتميز

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادرا على:

١- تحديد أهمية التميز في الأداء الوظيفي.

٢- تعريف مفهوم "نماذج الجدارة".

٣- مناقشة أهمية نماذج الجدارة فـي تنميـة المـوارد البشرية.

٤- التفرقة بين الأسـاليب المختلفـة لتصـميم نمـاذج الجدارة.

٥- قياس أثر إدراك العاملين على مفهوم الجدارة.

٦- تحديد دور نماذج الجدارة في تنمية قيادات المنظمة.

٧- تحديد دور نماذج الجدارة في عملية التعلم.

٨- مناقشة مشاكل نقل نماذج الجدارة إلى الواقع العملي.

أهمية التميز في الأداء

يفوق اهتمام العديد من المنظمات بكيفية استخدام وتنمية أصولها المادية اهتمامها باستخدام وتنمية أصولها البشرية. وبرغم أهمية التميز في الأداء الوظيفي، إلاّ أن نتائج بعض البحوث تشير إلى انخفاض درجة توافر عناصر الجدارة والتميز في الموظفين (Morris, 1996) ففي دراسة عن مديري إدارات الموارد البشرية مثلاً أتضح أن نسبة ١٠ ـ ٣٥ % فقط من مديري إدارات الموارد البشرية يمتلكون مكونات الجدارة المطلوبة للتميز في أداء وظائفهم (Yung, 1996).

غير أن العديد من كتاب الإدارة أمثال (Stewart 1997) و (Mclagan 1997) و (Korot and Tovstiga 1999) يرون أن ثروة المنظمات، بل والدول، تعتمد على مقدار معرفة ومهارات مواردها البشرية، أو ما يطلق عليه "**رأس المال الفكري**" كما أشرنا في الفصل الثاني، ولهذا فإنه من الطبيعي أن تولي المنظمات اهتماما خاصا بتنمية رأسمالها الفكري استجابة للتغيرات البيئية الجديدة، وبنفس المنطق فإنه

يمكن القول بأن محاولات التطوير التنظيمي التـي تتجاهـل تنمية رأس المال الفكري لن تحقق الأهداف المرجوة منهـا، وسوف يظل نجاح تلك المحاولات رهن قدرة المنظمة علـى تنمية جدارة العاملين؛ الميزة التنافسـية الأولـى للمنظمـات الحديثة.

ويتضح مما سبق أن المنظمات يجب أن تسعى دائما إلى تحديد مجالات الجدارة المحورية، وتعرف تلـك المجـالات على أنها الأعمال التي تقوم بها المنظمـة لزيـادة قـدرتها التنافسية (Cohnc 1997; Mirabile, 1997). ويوضح لنا كل مـن (1994) Wright and Belcourt طبيعـة هـذا الارتباط بقولهما أن المبرر الوحيد لتطبيق نماذج الجدارة هو أنها جزء لا يتجزأ من استراتيجيات الأعمال.

وقد حددت إدارة سلسلة فنادق Holiday Inn مجـالات الجدارة المحورية على أنها تشمل المجالات التالية: Ashton (1996).

- المرونة.
- الالتزام بقيم المنظمة.
- التركيز على الإنجاز.

- المبادرة.
- النفوذ التنظيمي.
- حل المشاكل بطرق ابتكارية.
- تمكين وتنمية الموارد البشرية.

غير أن المتتبع لدراسات مجـالات الجـدارة المحوريـة يستطيع أن يدرك بسهولة أن العنصر البشري يعتبر المكون الأساسي في مجالات الجدارة المحورية لكل المنظمات.

وبالإضافة إلى ما سبق تنبع أهمية **نماذج الجـدارة** مـن حقيقة أن تلك النماذج تقدم نماذج واقعية لمجموعة السلوكيات الوظيفية التي يمكن أن تفرق بين الأداء الوظيفي للموظـف المتميز والأداء الوظيفي للموظف المتوسط (Le Bleu and Sobkowiak, 1995) وعلى النقيض من بعـض النمـاذج السابقة (مثل الإدارة بالأهداف) التي ركـزت علـى نتـائج السلوك، فإن نماذج الجدارة تؤكد ضـرورة التحـول مـن التركيز على **نتائج السلوك فقط** إلى التركيز على **السلوكيات** التي أدت إلى تحقيق تلك النتائج.

ومن الناحية العملية فقد استخدمت العديد مـن الشـركات العالمية نماذج الجدارة كوسيلة أساسـية لإحـداث التطـوير

التنظيمـي وتنميـة قـدراتها التنافسـية (Groth, 1999; Goldstein, 1997). ومن أمثلة تلـك الشـركات شـركة أمريكان إكسبريس، البترول البريطانية BP، بنـك تشـيس مانهاتن، شركة دي بونت، شركة موتوريلا، بيبسـي كـولا وشركات أخرى.

ويؤكد Jim Kochanski ـ رئيس شركة Sibson & Company ـ أهمية نماذج الجدارة بقولـه "كغيرهـا مـن الجهود الهادفة على التغيير، لا بد من استخدام الجدارة حيثما وأينما تتطلب الأمور ذلك، ولا بد من قياس أثرهـا كـذلك". ويصف Jim نماذج الجدارة، وأن هذا الاتجاه ـ في رأيه ـ يمثل الموجة الثالثة في الإدارة والتي تأتي بعد الموجة الأولى (البيروقراطية)، والموجة الثانية (الإدارة بالأهداف).

أما Chapman مدير إدارة القوى البشرية فـي سلسـة فنادق "هوليداي إن" العالمية فيؤكد أن نماذج الجدارة ـ التي طبقت على أكثر من ٣٠,٠٠٠ موظـف ـ تعتبـر محـرك أساسي للتطوير التنظيمي (Ashton 1997).

وفي قطـاع الرعايـة الصـحية قـدم Hewlett and Eichelberger (1999) نموذج للجدارة أطلق عليـه اسـم

"**نموذج مسيسبي للجدارة**" ويحدد هذا النموذج بدقة جوانب الجدارة المختلفة التي يجب أن ينميها الخريجين الجدد في مجال التمريض في الولاية، ويقسم هذا النموذج إلى ثلاثة أجزاء حيث ينظر إلى الممرضين على أنهم: مقدمي الخدمة الصحية، وأعضاء جماعة مهنية، ومديرين.

كذلك تمثل نماذج الجدارة الأساس الذي تعتمد عليه العديد من المنظمات الحديثة في تنمية قدراتها التنافسية كما هو الحال بالنسبة لشركة IBM. فشركة IBM تعتمد بصفة أساسية في عملية تنمية ثروتها البشرية على أربعة محاور هي (Lotus, 1998):

- التجديد.
- سرعة الاستجابة.
- الإنتاجية.
- الجدارة.

ومن هذا المنطلق فإن شركة IBM تعرف الجدارة على أنها تنمية مهارات وخبرات العاملين من خلال التدريب أثناء العمل، والتدريب على شبكات المعلومات، والتعلم عن بعد.

وفي نفس الاتجاه استخدمت سلسلة فنادق "هوليـداي إن" العالمية نموذج الجدارة لتحسـين مسـتوى الأداء التنظيمـي (Ashton, 1997). وقد بدأت الشركة في إعـداد نمـوذج الجدارة عام ١٩٩١ وتم تطبيقه على مستوى الشـركة عـام ١٩٩٢. ويرتبط نموذج الجدارة للشركة بثلاث استراتيجيات تنظيمية هي استراتيجية المـوارد البشـرية، واسـتراتيجية الأجور والحـوافز، واسـتراتيجيات الأعمـال. وتتضـمن استراتيجية الأعمال التركيز على جوانب الجدارة التالية:

- زيادة درجة تفضيل المستهلك للفندق.
- تحسين عمليات التشغيل في الفندق.
- هيكل تنظيمي مناسب لرفع كفاءة العمل.
- التأكيد على الرقابة على التكاليف.
- التوسع.
- استغلال فرص النمو.

وباستعراض تجارب الشركات السابقة يمكن القـول إنـه برغم كل محاولات المنظمـات لإعـادة هندسـة العمليـات والتوجه نحو السوق والتأكيد على الجودة، إلاّ أن الهدف من تلك التغيرات لن يتحقق ما لم يتم تطوير المعارف والمهارات

الوظيفية لأعضاء المنظمة، ونظرا للأهمية الاستراتيجية لتكوين "نماذج الجدارة" فإن المنظمات يجب أن تعني بالإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هي عناصر الجدارة التي يجب أن يمتلكها العاملون على مستوى الإدارات والمنظمة؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تملك عناصر الجدارة وتنميها؟

وإلى جانب ذلك هناك العديد من الأسئلة الهامة التي تساعد المنظمة على تعظيم الاستفادة من نماذج الجدارة، ومن أهم هذه الأسئلة ما يلي:

- كيف يمكن أن تتأكد المنظمة من أن العاملين يؤدون وظائفهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية؟
- ما هي المهارات والمعارف الضرورية اللازمة لوظيفة ما؟
- هل يملك الموظف المهارات والمعارف الضرورية لأداء هذه الوظيفة، أم أن هناك حاجة للتدريب؟
- هل تتماشى مكونات نماذج الجدارة مع ثقافة واستراتيجية المنظمة؟

ومما لا شك فيه أن نماذج الجدارة تساعد بشكل مباشـر على إيجاد الإجابات المناسبة للأسـئلة السـابقة، وإن تلـك الإجابات تؤدي إلى تحويل نماذج الجدارة من مجرد إطارات فكرية نظرية إلى قيمة عملية كبيرة للمنظمات، وذلـك عـن طريق تكوين النماذج التي تشرح كيفية خطوات تطبيق نماذج الجدارة.

ماهية نماذج الجدارة

هناك تعدد واضح للتعاريف التي قدمها الكتاب لكل من مفهوم "**الجدارة**" ومفهوم "**نماذج الجدارة**"، وتنبع أهمية تعريف هذين المفهومين من حقيقة أنهما نقطة البداية المنطقية لبناء وتطبيق وقياس الناتج النهائي لتلك النماذج.

ماهية الجدارة:

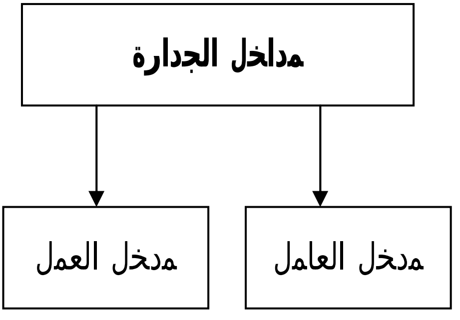
برغم التعدد في تعاريف مفهوم الجدارة، إلاّ أننا يمكن أن نلاحظ بسهولة أن تلك المفاهيم ترتبط ببعضها ارتباطًا وثيقًا. وترجع بدايات الاهتمام بمفهوم الجدارة إلى كتابات Taylor "تايلور" ومقترحاته بشأن الإدارة العلمية ودراسة "الوقت والحركة" كما أوضحنا في الفصل الأول، كذلك فقد قدم McClelland في السبعينات فكرة قياس الجدارة عندما قدم نموذجه للتنبؤ بالأداء الوظيفي بشكل موضوعي ولتفادي عيوب قياس الذكاء والاستعداد.

ويبنى نموذج McClelland حول فرضية أن العاملين من أصحاب الأداء المتميز يستخدمون مجموعة معينة من المعارف والسلوكيات لأداء الوظيفة بشكل متميز (Le Bleu

and Sobkowia, 1995)، ومن ثم فإن دراسة العاملين من أصحاب الأداء المتميز تساعدنا على تحديد الأشـياء التـي تسبب هذا التميز في الأداء الوظيفي، وفي الآونـة الأخيـرة كان الفضل Boyatzis في كتابـه "المـدير الأمثـل" The Competent Manager في ظهور مفهوم الجـدارة فـي أدبيات إدارة الأعمال (Heffernan & Flood, 2000).

وخلال مراحل التطور السابقة - والتي امتدت إلى قرابة الخمسين عاما - كان من الطبيعـي أن تتعـدد التعـاريف المقترحة لمفهوم الجـدارة، فعلـى سـبيل المثـال يعـرف Mirabile (1997) الجدارة على أنها مجموعـة المعـارف والمهارات والقدرات التي يتملكها أصحاب الأداء المتميـز. أما Dingle (1995) فيعرفها على أنها قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيـرة. ويعكس التعريفان السابقان الاتجاه الأساسي في تحديد ماهية الجدارة؛ حيث يعكس التعريـف الأول خصـائص شـاغل الوظيفة، بينما يعكس التعريف الثـاني خصـائص الوظيفـة ذاتها.

وتتوالى جهود علماء الإدارة خلال السنوات التالية لتحديد مفهوم الجدارة، وتنصب العديد من تلك الجهود على التفرقـة بين أنماط الجدارة، وفي هذا المجـال يفـرق Sandberg (2000) بين مدخلين أساسيين هما: مدخل جـدارة العامـل، ومدخل جدارة العمل (شكل ١٠/ ١).



شكل (١٠/ ١): مداخل الجدارة

وطبقًا لمدخل **جدارة العامل** تتحدد الجدارة في ضوء مـا يتملكه العامل من معارف ومهارات واتجاهات لازمـة لأداء وظيفة معينة، وطبقًا لهذا المدخل فإن الجدارة هي تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلى زيادة كفـاءة وتميز الأداء الوظيفي (Lucia and Lepsinger, 1999).

كذلك يمكن النظر إلى الجدارة على أنها مجموعة الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلـى أداء وظيفـي متميـز (Hydock, Connor, and Frank, 1995).

أما مدخل **جدارة العمل** فنقطة بدايته هي تحديد الأنشـطة اللازمة لأداء وظيفة معينة، والتي يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصـية لشـاغل الوظيفـة (مهـارات ومعارف واتجاهات).

وفي محاولة أخـرى لتحديـد ماهيـة الجـدارة يقتـرح Hydock, Connor, and Frank (1995) تقسيما آخـرا مشابها للتقسيم السابق على أسـاس التفرقـة بـين الجـدارة الوظيفية والجدارة الشخصية، ويقصد **بالجدارة الوظيفية** هي تلك الأعمال التي يقوم بها المـديرين مثـل إدارة العمليـات والأفراد والمعلومات والأموال، وغالبا ما يتم ترجمـة تلـك الأعمال في شكل أفعال مثلاً يتم ترجمة الأعمـال الخاصـة بإدارة الأفراد إلى "المساهمة في اختيـار العـاملين بشـكل موضوعي" مثلاً، وهكذا بالنسبة لبقية الأعمال.

أما **الجدارة الشخصية** فهي المواصفات الشخصية التـي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية.

وبنفس المنطق السابق يفرق Heffernan and Flood (2000) بين مدخلين أساسيين للجدارة هما المدخل الأمريكي والمدخل البريطاني، وطبقًا **للمدخل الأمريكي** فإن الجدارة هي الخصائص المميزة لشاغل الوظيفة، وتتمثل هذه الخصـائص في الدوافع والصفات والمهارات وهيكل المعرفة والانطبـاع الذاتي لشاغل الوظيفة، وفي محاولة لتحديد تلك الخصـائص قامت إحدى شركات الاستشارات الإدارية بعمـل مقـابلات متعمقة مع أكثر من ١٠٠٠ مـدير للتوصـل إلـى نمـوذج الجدارة الخـاص بالمـديرين (Hydock, Connor, and Frank, 1995).

أما **المدخل البريطاني** فيتناول مفهوم الجدارة من زاويـة أكبر من ذلك؛ حيث يتم التركيز على النتائج المتوقعـة مـن الوظيفة ذاتها، وفي ضوء هذا المدخل فإنه يمكن النظر إلـى الجدارة على أنها القدرة على وضع المهـارات والمعـارف موضع التنفيذ، ويشير Hydock (1995) وزملاؤه في هـذا المجال إلى أنه قد تم تمويل بحث عن طريق الهيئة القوميـة للتعليم والتنمية الإدارية في الفترة من ١٩٨٨ إلـى ١٩٩٠. وتمثلت النتائج النهائية لهذا البحث في تحديد معايير الجدارة

والتي مثلت فيما بعد الأساس في إعداد المواصفات القومية للوظائف National Vocational Qualifications.

وبرغم محاولات الفصل بين المداخل السابقة، إلاّ أنه من الواضح أن الارتباط بين تلك النماذج شديد لدرجة يصعب معها الفصل بينهم بدقة؛ حيث إن كلاً منهم يحدد الجدارة في ضوء مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية وعلاقتها بالوظيفة ذاتها (جدول ١٠/ ١). ومن المؤكد أن هذا المفهوم السائد للجدارة سوف يلقي بظلاله على تعريف نماذج الجدارة.

جدول (١٠/ ١): المفاهيم الأساسية للجدارة

المدخل	المفهوم
العامل	الجدارة هي تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة وتميز الأداء الوظيفي.
العمل	هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة والتي يـتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشـاغل الوظيفة.
الجدارة الوظيفية	الأعمال التي يقوم بهـا المـديرين مثـل إدارة العمليـات والأفراد والمعلومات والأموال.
الجدارة الشخصية	المواصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية.
البريطاني	القدرة على وضع المهارات والمعارف موضع التنفيذ.
الأمريكي	الخصائص المميزة لشاغل الوظيفة.

كذلك يتضح من الجدول (١٠/ ١) ضرورة النظـر إلـى الجدارة من وجهتي نظر الفرد والوظيفة، بمعنى آخـر فـإن الجدارة تتحدد في ضوء التفاعل بـين الوظيفـة وشـاغلها. وحقيقة الأمر فإن مجموعة المداخل التي تركز على العامـل إنما تركز على مدخلات الجدارة، في حين أن المداخل التـي

تركز على الوظيفة إنما تركز على مخرجات الجدارة، ومن ثم فإن الربط بينهما يعتبر ضرورة عملية.

ومن أمثلة التعاريف التي قدمها كتاب الإدارة للربط بين الوظيفة وشاغلها التعريف الذي قدمه Parry (1996) والذي يعرف **الجدارة** على أنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي تؤثر على الجزء الأكبر من وظيفة الفرد (الدور أو المسئولية)، والتي ترتبط بالأداء الوظيفي، والتي يمكن قياسها ومقارنتها بمعايير أداء متعارف عليها، ويمكن تنميتها من خلال التدريب والتنمية الوظيفية (ص: ٥٠). وبرغم هذا الاعتراف الضمني بأهمية دراسة التفاعل بين الوظيفة وشاغلها إلاّ أن أثر مكونات الشخصية (مثل الإدراك والدوافع) لم يلق العناية الكافية من الباحثين والدارسين عند تحديد مفهوم الجدارة، وهذا ما سوف نتعرض له في الأجزاء التالية.

ماهية نماذج الجدارة:

تدور الفكرة الأساسية لمفهوم "نماذج الجدارة" حول قدرة المنظمة على تعظيم الاستفادة من خصائص وسلوكيات العاملين من ذوي الأداء المتميز داخل المنظمة، وغالبا ما

تتكون نماذج الجدارة نتيجة سعي المنظمـات إلـى تحديـد الأساليب الفعالة لتحديد الجوانب اللازمة لتحقيـق مسـتوى متميز من الأداء يساعد على تحقيق الأهداف الاسـتراتيجية، ويطلق على مجموعة الأساليب المستخدمة في تحديد جوانب الجدارة "نماذج الجدارة".

ويعـرف كـل مـن (Lucia and Lepsinger 1999) "نموذج الجدارة" على أنه "وسيلة وصفية تحـدد المهـارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمـة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية".

"A Competency model is a descriptive tool that identifies the skills, Knowledge, Personal characteristics, and behaviors needed to perform a role effectively in the organization and help the business meet its strategic objectives" (Lucia & Lepsinger, 1999, P: 5).

يتضح من التعريف السابق أن الجدارة هي وصف لنتائج التحليل التي تفرق بين أصحاب الأداء المتميـز وأصـحاب الأداء المتوسط، كذلك يمكن النظر إليه على أنه أداة لاتخـاذ

القرار التي تصف مجموعة القدرات اللازمـة لأداء وظيفـة معينة.

وفي نفس الاتجاه يـرى (Patching(1999 أن نمـاذج الجدارة تتيح للمنظمة فرصـة لاتخـاذ القـرارات بشـكل موضوعي عن طريق تفـادي عوامـل التقيـيم الشخصـي والاعتماد على مجموعة موضوعة من المعايير السـلوكية، تلك المعايير هي ما يطلق عليه معايير الجدارة.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القـول إن الهـدف الأساسـي لنماذج الجدارة هو تحديد مجموعة السلوكيات التي تفرق بين العاملين من أصحاب الأداء المتميز والعاملين من أصـحاب الأداء المتوسط، وغالبا ما تتم هذه التفرقـة علـى أسـاس مجـالات الجـدارة الأساسـية، وقـد أطلـق Lucia & Lepsinger (1999) على هذه المجـالات مسـمى "هـرم الجدارة"، وكما هو واضح من الشكل (١٠/ ٢) فإن نمـوذج الجدارة يتضمن تحديـدا لمجـالات المعـارف والمهـارات والاستعداد والخصائص الشخصية والسلوك.



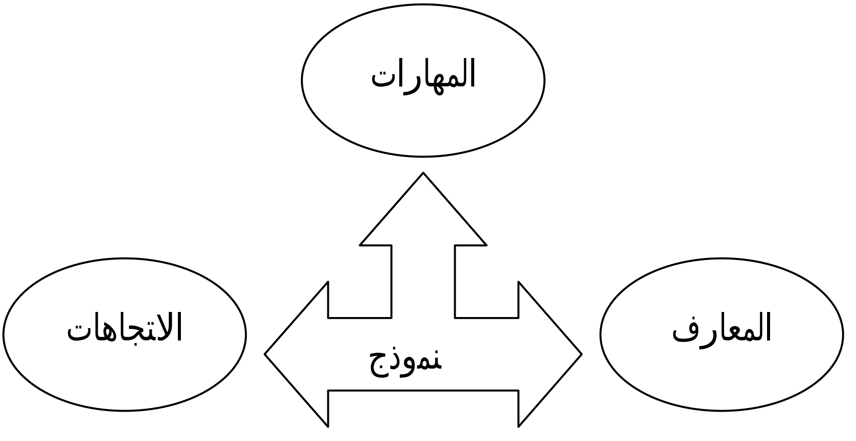
شكل (١٠/ ٢): هرم الجدارة

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن تحديد ثلاث مجـالات أساسية من مجالات الجدارة هي (شكل ١٠/ ٣):

- **المعارف**: فهم الأساسيات والمبادئ اللازمة لإنجـاز الوظيفة.
- **المهارات**: تطبيق المبادئ والأساسيات الوظيفة.
- **الاتجاهات**: جودة تطبيـق المهـارات (الممارسـات الجيدة).

ومن الواضح أن نموذج الجدارة يجب أن يحـدد الخلـيط المناسب من المعارف والمهـارات والاتجاهـات اللازمـة لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (Lucia and Lepsinger,

1999). وبرغم ما قد يبدو من سهولة ظاهرية في تحديد هذا الخليط إلاّ أنها عملية معقدة، وذلك بسبب صـعوبة تعريـف وقياس العديد من مكونات هذا الخلـيط (Lawler, 1996). فمثلاً إذا كان التميز في أداء المدير يتطلب قدرة عالية علـى التفكير الاستراتيجي تعد عملية شاقة إذا ما قورنـت بعمليـة إعداد تقارير الأداء مثلاً.



شكل (١٠/ ٣): المكونات الأساسية لنموذج الجدارة

وبصفة عامة يمكن القول إن المنظمات تسعى دائما إلى حصر المخزون من مكونات الجدارة المختلفة لدى أعضائه (مهارات ومعارف والاتجاهات). وترجع أهمية مراجعة وتقييم هذا المخزون الاستراتيجي إلى تأثيره المباشر على قدرات المنظمة التنافسية، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن زيادة قدرة المنظمة على حصر هذا المخزون يضمن لها معرفة أكبر بالسوق التي تعمل بها ومن ثم ميزة تنافسية أفضل (Day, 1994).

وأخيرا وفي ضوء ما سبق عرضه من تعاريف لنماذج الجدارة؛ قد تبادر إلى ذهن البعض أن نماذج الجدارة ما هي إلاّ عملية "**وصف الوظائف**". غير أن هذا الانطباع هو انطباع غير حقيقي. إن نماذج الجدارة تتضمن تحديدا لمهارات ومعارف واتجاهات التميز وليس مجرد سرد المسئوليات الوظيفية، كما هو الحال في معظم بطاقات وصف الوظائف (Mclagan, 1996)، وفي كثير من الأحيان قد تكون بطاقة وصف الوظائف غير معبرة عن حقيقة ما يمارسه العاملون في مواقع العمل، وقد استنتج Sandberg (2000) ذلك بقوله إن الطريقة التي يؤدي بها

العاملون العمل تختلف بشكل جوهري عما هو موصف في بطاقات وصف الوظائف أو دليل العمل أو الهيكل التنظيمي. وبمعنى آخر فإن نماذج الجدارة تحدد بوضوح المعارف والمهارات والاتجاهات الأساسية التي تؤدي إلى التميز في الأداء الوظيفي.

وفي ضوء ذلك يمكننا القول إن نماذج الجدارة تعتبر أكبر م مجرد قائمة أمنيات (1997) Dalton. ومن ثم فإنه عند إعداد نماذج الجدارة لا بد من التأكد من مصداقية المعايير المستخدمة في تلك النماذج وإلاّ أصبحت مضيعة للوقت والمال، والمحك الفاصل في هذه المصداقية هو التأكد من أن أداء الأفراد الذين يملكون الجوانب المختلفة للجدارة أفضل من أداء هؤلاء الذين لا يملكونها.

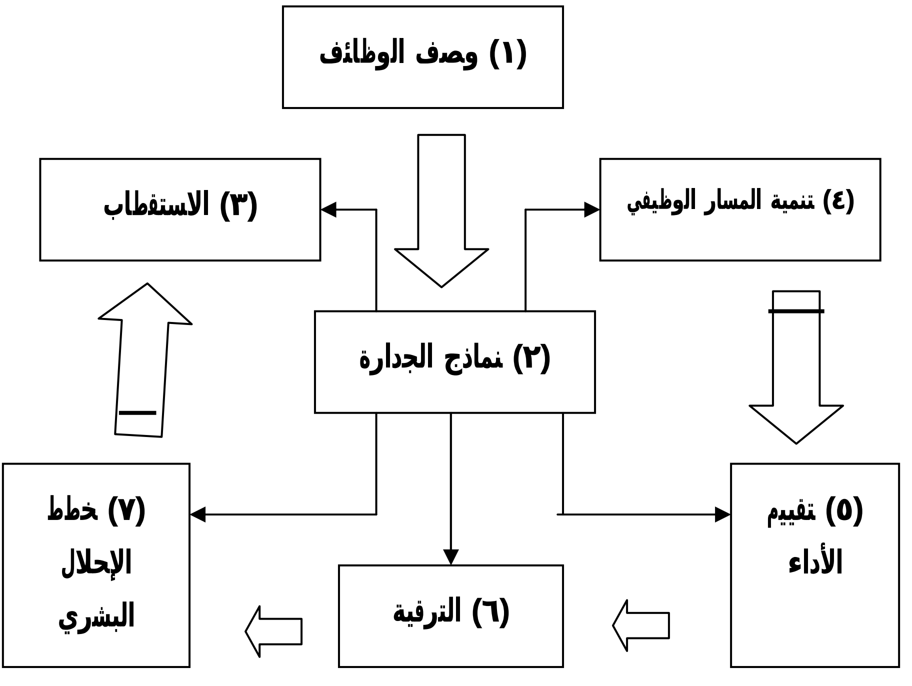
نماذج
الجدارة وتنمية الموارد البشرية

شاع استخدام نماذج الجدارة في إدارة المـوارد البشـرية خاصة في مجالات تقييم الأداء والاختيار والترقية والتعيـين والتدريب وتنمية المسار الوظيفي، وفي هذا المجـال يؤكـد Heffernan and Flood (2000) أن أحـد المسـئوليات الجديدة والهامة لإدارة الموارد البشرية هي بنـاء وتطبيـق نماذج الجدارة، وتحديد أثرها على قدرات المنظمة التنافسية، والقدرة على إحداث التكامل والتنسيق بين الموارد البشـرية واستراتيجيات الأعمال.

ويوضح الشكل (١٠/ ٤) أن نماذج الجدارة هي جـوهر عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث إنها تسـاعد المنظمة على تكوين الكوادر البشرية الراغبة والقادرة علـى تحقيق الأهداف الوظيفية بدرجة عالية من الكفاءة.

ويرى Holmes (1995) أن نمـاذج الجـدارة تسـاعد مديري إدارة الموارد البشرية علـى رفـع كفـاءة وفعاليـة العاملين عن طريق تحديد هيكل الأجور على أساس الجدارة،

وإزالة الغموض الوظيفي، واستقطاب أفضل المرشحين لشغل وظائف محددة، تعظيم الإنتاج، وتقوية عمليـة تقيـيم الأداء الشامل (٣٦٠ درجة تغذية عكسية)، وتهيئة العاملين للتغيـر وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهـداف الاسـتراتيجية للمنظمة.



شكل (١٠/ ٤): نماذج الجدارة وإدارة الموارد البشرية

كذلك تساعد نماذج الجدارة على شرح العلاقة بين توقعات الدور الوظيفي **وقياس الأداء الوظيفي** للعاملين، نظـرا لأن تلك النماذج تحدد بوضوح المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأدوار الوظيفية المختلفة، كما أنها تحدد نوعية السـلوكيات المطلوبة التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الوظيفة.

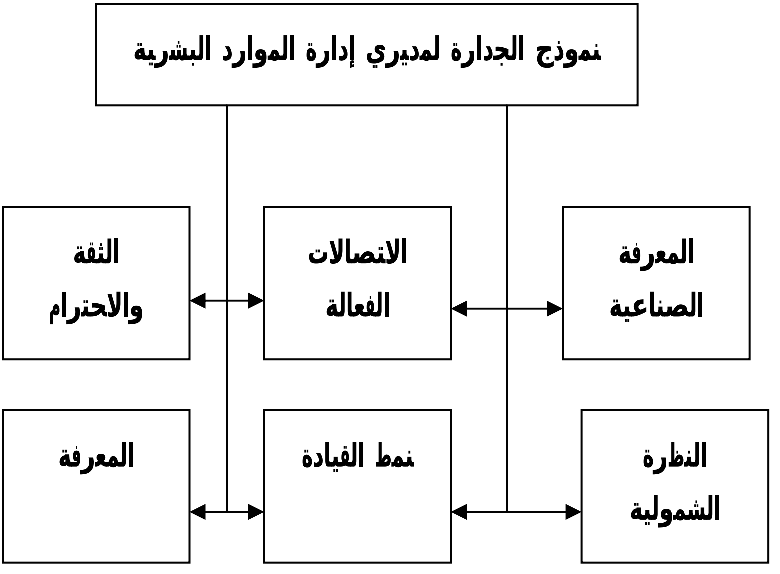
ومن المجالات الهامة التي ركزت عليها نماذج الجـدارة في مجال إدارة الموارد البشرية هي مجال **تنمية المسـتقبل الـوظيفي**، ويعـزي (Defillippi and Arthur (1994 السبب في ذلك إلى أن طبيعة المنظمات حاليا تفرض علـى العاملين استمرارية تنمية قدراتهم الوظيفيـة نظـرا للتغيـر السريع في طبيعة الوظائف والسوق، ولذلك يؤكد الباحثان أن تنمية المستقبل الوظيفي يجب أن يرتبط بنماذج جدارة تحـدد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لضمان مسـتقبل وظيفي مستقر في ظل ظروف بيئية متغيرة.

ومن أبرز نماذج الجدارة التي قدمت فـي مجـال إدارة الموارد البشرية ذلك النموذج الذي قدمـه (Yeung (1996 وزملاؤه، وطبقًا لهذا النموذج فإن أهـم عناصـر الجـدارة لمديري إدارات الموارد البشرية تتلخص هي (شكل ١٠/ ٥):

المعرفة الصناعية: يعكس هذا المكون قدرة المدير علـى فهم عملية التنافس وأثرها على أعمال المنظمة (مثل السوق، المنتجات أو الخدمات، التكنولوجيا). كـذلك يتضـمن هـذا العنصر فهم الطريقة التي يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة أرباحا، أو أساليب التركيز علـى المسـتهلك وفهـم نشـاط المنظمة من وجهة نظر العميل.

الاتصالات الفعالة: يعكس هذا المكون قدرة المدير علـى تحقيق درجة عالية من الاتصال الفعال الشفهي والمكتوب مع الآخرين بوضوح وثبات مع قدرة على إقناع الآخرين.

الثقة والاحترام: يعكس هذا المكون أهمية أن يفعل المدير ما يقول، وأن تتميز كل معاملاته بالاحترام والأمانة والالتزام الشخصي.



شكل (١٠/ ٥): نموذج الجدارة لمديري إدارة الموارد البشرية

النظرة الشمولية: يعكس هذا المكون قدرة المدير على النظر إلى المشاكل نظرة شمولية في إطار نظامي شامل. ويؤكد هذا البعد أيضا ضرورة فهم العلاقات المتداخلة بين النظم الفرعية، مع ضرورة امتلاك مهارات التفاوض وحل الصراع بين النظم الفرعية المختلفة. وبمعنى آخر فهي تعكس مدى قدرة المدير على التوصل إلى حلول واتفاقات تحتوي المصالح المتعارضة للنظم الفرعية المختلفة.

نمط القيادة: ويعكس هذا البعد قدرة المدير على تفويض السلطة للآخرين والثقة بهم، وتوجيه وتنمية قدرات المرءوسين، والرغبة في تقبل المخاطر والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية وقيادة عملية التغيير وإقناع العاملين بأهمية التغيير.

المعرفة: ويعكس هذا المكون أفضل الممارسات في المجال من خلال الأداء المقارن، والقدرة على عمل المسح البيئي، والقدرة على تصميم وتنفيذ الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة من خلال تطبيق جوانب المعرفة المختلفة.

وإضافة إلى نوعية النماذج السابقة، فهناك بعض النماذج التي تقدم وصفًا لعناصر الجدارة في جزئية محددة من مهام مديري إدارة القوى البشرية. ومن أمثلة تلك النماذج النموذج

الذي قدمته هيئة التدريب القومية الاسترالية لوظيفية تخطيط المـوارد البشـرية (Australian Notional training authority, 1998) (انظر الملحق).

وأخيرا فإن استخدام نماذج الجدارة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية قد حظي بقبول عدد كبيـر مـن البـاحثين والممارسين، غير أن بعض كتاب الإدارة أبدو تحفظًا علـى استخدام نماذج الجدارة خاصة في مجال تحديد الأجور.

ويعزي (1996) Lawler السبب في ذلك إلى صـعوبة الربط بين الأداء الوظيفي للشخص وبـين الأجـر خاصـة بالنسبة لعمال المعرفة. غير أن نفس الكاتب يعود فيؤكد أنـه يمكن الاعتماد على نماذج الجدارة شريطة أن تعتمـد علـى مقياس تتصف بالمصداقية والدقة الإحصائية، وألاّ تكون تلك النماذج عامة، ولكنها يجب أن تكون مرتبطة بالوظيفة ذاتها. وفي ضوء ذلك فإن التحدي الأكبر الـذي يواجهـه مصـمم نماذج الجودة هو كيفية تحويل فكرة الجدارة إلى خصـائص يمكن قياسها بحيث تكون معيارا صـادقًا لتحديـد الأجـور، فلا شك أن العامل المتميز لا بد أن يحصل على أجر أعلـى من الأجر الذي يحصل عليه العامل غير المتميز.

أساليب
تصميم نماذج الجودة

تثير عملية تصميم نماذج الجدارة اهتمـام العديـد مـن الباحثين؛ لدرجة أن الاهتمام بتصميم تلك النماذج يفوق بكثير الاهتمام بكيفية وضع تلك النماذج موضع التنفيـذ، وسـوف نتعرض في هذا الجزء للأساليب المختلفة لتصـميم نمـاذج الجدارة، ثم نناقش قضية تصميم نموذج خاص أم الاعتمـاد على النماذج الجاهزة.

صممت العدد من المنظمات - أو في طريقها لتصميم - نمـاذج الجـدارة (Le Blen and Sobkowiak, 1995). وتشير نتائج مراجعة الأدبيات إلى أن عملية تصميم نمـاذج الجدارة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار نظرا لأن مفهـوم "الجدارة" يعتبر من المفاهيم الإدارية الراسخة فـي أدبيـات إدارة الأعمال منذ فترة طويلة كما أشرنا من قبل.

ويقـدم لنـا (1999) Lucia and Lepsinger شـرحا تفصيليا لكيفية تصميم نموذج الجدارة منهجا علميا يتكون من أربع مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تحديد طرق جمع البيانات.
- المرحلة الثانية: تحليل البيانات الجديدة.
- المرحلة الثالثة: الملاحظة الرسمية لشاغلي الوظائف.
- المرحلة الرابعة: إعداد نموذج الجدارة المبدئي.

أما في المراحل التالية فيشرح الكاتبان كيفية التأكد من مصداقية، ودقة نموذج الجدارة إحصائيا قبل الاعتماد بشكل نهائي.

ويلاحظ من المدخل السابق أنه عند تصميم نماذج الجدارة يجب على المنظمة أن تحدد طرق جمع المعلومات اللازمة، وأن تقوم بمقابلة العاملين وعمل مجموعات عمل Focus Groups، وملاحظة الأداء الوظيفي، وتحليل المعلومات، وغالبا ما يتم إعداد نماذج الجدارة عن طريق مقابلة العاملين المتميزين في مجال عمل معين داخل الشركة لتحديد أسباب تميزهم الوظيفي، ثم يتم مقابلة مجموعة أخرى من العاملين متوسطي الأداء لتحديد أسباب الأداء المتوسط، وفي ضوء ذلك تتم مقارنة نتائج تلك المقابلات حتى يتسنى للمنظمة تحديد أسباب تميز الأداء (نماذج الجدارة).

ومن الطرق الشائعة أيضا لتصميم نماذج الجدارة الطريقة التي اقترحها (McLagan, 1997) والتي تتضمن الخطوات التالية:

- تحديد أفضل العاملين في الوظـائف الحيويـة فـي المنظمة.
- تجميع معلومات عن سلوك هـؤلاء العـاملين عـن طريق المقابلات والبحوث والخبراء.
- تصنيف وتقسيم وتحديد مجالات الجدارة الأساسية في كل وظيفة، وإعداد نموذج الجدارة.
- الحصول على موافقة الإدارة وتطبيق النموذج.

ولتصميم نماذج الجدارة يفرق (1997) McLagan بين ثلاث مداخل أساسية يمكن الاعتماد عليها لتصـميم نمـاذج الجدارة، وهذه المداخل هي:

مدخل تحليل العمل:

يتم التركيز هنا على مجموعة العاملين المتميزين، وغالبا يمكن ملاحظتهم أثناء أدائهم العمل وتسجيل نتـائج أعمـالهم وتسجيل الأساليب المستخدمة في تحقيق تلك النتـائج، وفـي

هذه الحالة يمكن التوصل إلى نموذج جدارة يتضمن وصـفًا لكل الأنشطة، النتائج (المخرجات)، والمعارف والاتجاهـات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.

مدخل المواقف الحرجة:

يمكن استقصاء أصحاب الأداء المتميـز عـن المواقـف والتحديات التي واجهها هؤلاء العاملين من قبل، ومن الممكن أن نسأل عن طريقة تفكيرهم في هذا الموقف، وماذا فعلـوا، وبما شعروا، وكيف تصرفوا، ومن هذه المقابلات يمكـن أن نحدد الأنشطة الواجب القيام بها والنتائج المتوقعة، كما يمكن استنتاج المعرفة والمهارات والاتجاهات المطلوبة.

مدخل مجموعات المواقف الحرجة:

في هذا المدخل يمكن مقابلة مجموعة من متوسطي الأداء ومجموعة أخرى من أصحاب الأداء المتميز، وعن طريـق تسجيل عناصر الجدارة لكل مجموعة يمكن إسقاط عناصـر الجدارة المشتركة بين المجموعتين، وما يتبقى من عناصـر الجدارة تكون هي تلك المجموعة المسئولة عن تميز الأداء.

نماذج خاصة أم جاهزة:

العديد من المنظمات تعتقد أنها فريدة بحيث إنها لا يمكـن أن تعتمد على نماذج جاهزة أو عامة أو نماذج تم إعدادها في منظمات أخرى، ولكن عندما تصطدم تلك المنظمات بواقـع التكاليف الباهظة المصاحبة لعملية إعداد نموذج الجدارة فإنها يمكن أن تعيد النظر في بناء نموذج للجدارة خـاص بهـا، وتفضل الاعتماد علـى نمـاذج جـاهزة (Le Bleu and Sobkowiak, 1995).

وبغض النظر عما إذا كانت المنظمة سوف تبني نموذجـا خاص بها أو أنها سوف تعتمد على نماذج جاهزة، فإن العبرة الأساسية هي مدى قبول المنظمة لهذا النموذج، ويتحدد هـذا القبول عن طريق تحديد العائد المتوقـع مـن تطبيـق هـذا النموذج في الأجل الطويل، ولهذا السبب فإنه من الضروري قبل أن تبدأ المنظمة في تصميم نظم الجدارة أن تسأل نفسـها عدة أسئلة أهمها:

- ما هي أهداف ونطاق "نماذج الجدارة"؟
- ما هي معايير وأهداف تطبيق نماذج الجدارة؟

- هل هناك خطة عمل لتنفيذ مشروع نماذج الجدارة؟
- هل يمكن تحديد مستويات أداء العاملين الذي يحققون مستويات (معايير) الأداء المطلوبة أو هؤلاء الـذين يتخطوا تلك المعايير وهؤلاء الـذين لا يسـتطيعون تحقيق تلك المستويات.

نماذج الجدارة وإدراك العاملين

من الاتجاهات السلوكية الحديثة في مجال نماذج الجـدارة هو النمـوذج الإدراكـي للجـدارة (Sandberg, 2000). فالإدراك هو العملية التي يقوم بها الفرد لاسـتقبال وتنظـيم وتفسير المعلومات التي يحصل عليها من البيئـة الخارجيـة (Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 1994). ومـن هذا المنطلق فإن نموذج الجدارة الإدراكي يبنى على فرضية أن فهم الفرد للعالم المحيط به يتوقف على الخبرات التي يمر بها الإنسان خلال حياته والتي تحدد قدرته على تفسير وفهم العالم الخارجي.

وتتفق هذه الفرضية مع ما اقترحه Cahoon (1987) من أن الجدارة محكومة بالموقف وظروف العمل، وأنها تعتمـد على مدركات الفرد، وتأسيسا على ما سبق فإنه يمكن النظر إلى مفهوم الجدارة على أنه ناتج التفاعل بين العامل والعمـل كوحدة واحدة غير منفصلة، وبمعنى آخر فإن معنى الجدارة يتحدد في ضوء فهم العامـل للعمـل بنـاء علـى خبرتـه الشخصية.

وفي دراسته لتحديد لبناء نموذج الجدارة الإدراكي أجرى Sandberg (000) دراسة على مهندسي تصميم الموتورات في شركة "فولفو" السويدية لإنتاج السيارات، وتشـير نتـائج تلك الدراسة إلى تعدد نماذج الجدارة من وجهة نظر مهندسي تصميم الموتورات في الشركة، وفي ضوء ما توصـل إليـه Sandberg أمكن التفرقة بين ثلاث نمـاذج للجـدارة هـي (شكل ١٠/ ٦):

النموذج الأول: نموذج الجودة المنفصلة:

يعكس هذا النموذج اعتقاد مهندسي التصـميم بضـرورة التركيز على تصميم جوانب الجودة المختلفة علـى أسـاس التعامل مع كل جانب من تلك الجوانب على حدة، ومن ثـم فإن الانتقال من عنصر جودة في التصميم لا يـتم إلاّ بعـد الانتهاء من عنصر الجودة السابق.

النموذج الثاني: نموذج الجودة المتداخلة:

على عكس النموذج الأول للجدارة فإن المهندسـين مـن أصحاب هذا النموذج يفترضون أن عناصر جـودة تصـميم الموتورات كل لا يتجزأ، ومن ثم فإنه لا بد من النظر إلـى

كل عناصر الجودة في وقت واحد بدلاً من النظر إليها بشكل منفصل، وبمعنى آخر يسعى المهندسون إلى التفكير في أكثر من عنصر جودة واحد عند تصميم الموتور.



شكل (١٠/ ٦): تأثير إدراك العاملين على نموذج الجدارة

النموذج الثالث: نموذج الجودة من وجهة نظر العميل:

يرى أصحاب هذا النموذج أنه عقب الانتهاء من كل عنصر من عناصر جودة الموتور، فإن مهندس التصميم يقود السيارة ويقيم مشاعره كعميل أو مستخدم للسيارة؛ أي أن

عناصر الجدارة هنا تتحدد في ضـوء الإحسـاس بمشـاعر العملاء والمستهلكين.

وبرغم التباين الواضح في نماذج الجدارة الناتجـة عـن اختلاف إدراك العاملين لعناصر الجدارة، فإن تلك النمـاذج المختلفة يمكن أن تكون معا هرما للجدارة (شـكل ١٠/ ٦). ففي المستوى الأول يكون نموذج الجدارة علـى المسـتوى التحليلي (لكل عنصر جدارة على حدة)، في حين يتم التفاعل والتكامل بين تلك العناصر في المستوى الثاني، بينما يتكامل المستويين معا لضمان رضاء المستهلك في المستوى الثالث. ويؤكد هذا البناء الهرمي لنماذج الجدارة الدور الحيوي الذي تلعبه تلك النماذج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأهمية مدركات العاملين في التوصل إلى نمـوذج جـدارة شمولي من جانب آخر.

وفي دراسة أخرى مماثلة حدد Kouzes and Ponser (1990) إدراك العاملين لعناصر نموذج جدارة القائد، وقـد أتضح من تلك الدراسة أن الخصائص التي تمثـل المحـاور الأساسية لجدارة القائد تضمنت ما يلي: الأمانة، القدرة علـى الأداء، الإلهام، والرؤية المستقبلية، والثقة، وتفيد نتائج هـذه

الدراسة أن المحور الأساسي من وجهة نظر المرءوسين في نموذج جدارة القيادة هو الثقة، فالثقة بين المدير ومرءوسـيه تبنى في سنوات ولكنها يمكن أن تهدر في ثواني.

ويتضح مما سبق أن إدراك العـالمين للعمـل يمكـن أن يضيف بعدا جديدا عند تصميم نمـاذج الجـدارة، فنمـاذج الجدارة الإدراكية تؤكد حقيقة أن مفهوم الجدارة أكبـر مـن مجرد سرد لخصائص العاملين أو العمل به، بل على العكس من ذلك فإن المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لأداء العمل تتحدد في ضوء إدراك العاملين للعمل ذاته، وبمعنـى آخر فإن إدراك العاملين هو الذي يحـدد ماهيـة المهـارات والمعارف والاتجاهات التي تكون نموذج الجدارة.

تنمية القيادات الإدارية

كما هو الحال بالنسبة لدراسات القيادة في مجال السـلوك التنظيمي، فإن نماذج الجدارة في مجال القيادة تتميز بالتعـدد والتنوع أيضا، ومن الطبيعي أن يحدث التنوع نظرا لثـراء وتتعدد جوانب ظاهرة القيادة ذاتها، وتفيـد نتـائج مراجعـة أدبيات الدراسة أنه لا يوجد نمـوذج متفـق عليـه بالنسـبة لعناصر جدارة القيادات الإدارية، وبرغم ذلـك فـإن هنـاك العديد من المحاولات للتوصل إلى نموذج عام يصف عناصر جدارة القيادة، فعلى سبيل المثال يحدد Dalton (1997) أن معظم نماذج الجدارة في القيـادة احتـوت علـى العناصـر الأساسية التالية:

- المهارات الذهنية.
- مهارات التعامل مع الآخرين.
- المهارات الشخصية.
- معرفة الأعمال.

وعلى الجانب الآخر تشير نتائج الدراسة التـي أجرتهـا الجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال إلى أن العناصر الأساسية

لنموذج جدارة القيادات الإدارية تتضـمن ثـلاث عناصـر أساسية هي: إدارة الأهداف والعمليات، وتوجيه المرءوسين، وإدارة الموارد البشرية (Powers, 1987). ويتصف هـذا النموذج بدرجة كبيرة من العمومية.

كذلك أوضحت نتائج الدراسة التـي أجراهـا كـل مـن Eubank, Marshal, and O'Driscoll (1990) في مجال البحوث والتطوير أن مجالات الجـدارة لمـديري البحـوث والتطوير هي ثلاث مهارات أساسية هـي مهـارة البيانـات Data Skills، ومهارات البشر People skills، ومهـارة التسليم Delivery skills.

وبـنفس الطريقـة يقتـرح Lucia and Lepsinger (1999) نموذجا يحتوي على أربعة عشـر عنصـرا مـن عناصر الجدارة هي: الإعلام، التوضيح، والرقابة، التخطيط، حل المشاكل، تقديم الاستشارة والنصح، والتفويض، والتأثير، والاعتراف والتقدير، مكافأة المتميـزين، والـدعم، وتعلـيم الجدد، وتكوين شبكات العلاقات، وبناء الفرق.

وإضافة إلى ما سبق يقـدم (1977) Morden نموذجـا آخرا لجدارة القيادة، ويتضمن هذا النموذج المكونات التاليـة للجدارة:

- الخصائص والقدرات الشخصية للقائد.
- النطاق الزمني لاتخاذ القرار.
- القيادة المواقفية.
- تنمية قدرات ومواهب العاملين.
- تحفيز العاملين.
- الاهتمام بتفاصيل الأمور.
- إدارة مجالات الجدارة المحورية.

وعلى النقيض من النماذج السباقة قدمت جامعة تكسـاس نموذجا عمليا لقياس جدارة القيـادة (The University of Texas)، وكما هو واضح من شـكل (١٠/ ٧) فـإن هـذا النموذج يقيم عناصر الجدارة على أساس أهمية كل عنصر، والأداء المتوسط للقائد في هذا العنصـر، والأداء المتفـوق أيضا. ومن الممكن أن يتم تقييم الأهمية على أساس استخدام

مقياس من ثلاث حروف (أ) للأهمية الكبرى، و(ب) للأهمية المتوسطة، و(ج) للأقل أهمية.

وبنفس المنطق يستخدم النموذج مقياس خماسـي لقيـاس الأداء المتوسط يبدأ من (١) أقل عناصـر الجـدارة لـلأداء الموسط إلى (٥) درجـات لأكثـرهم تـأثيرا علـى الأداء المتوسط، أما البعد الخاص بالتفوق فيقاس بمقيـاس سـباعي يبدأ من (١) أقلهم تأثيرا على الأداء المتفوق إلى (٧) أكثرهم تأثيرا على نفس الأداء.

ويتضح من استعراض النماذج السابقة أن هنـاك تعـددا ملحوظًا في نماذج جدارة القيادة، ومن الممكـن أن يعـزي السبب في ذلك إلى تتعدد أبعاد عملية القيادة ذاتها واستمرار جهود الباحثين في التوصل إلى نماذج واقعية، كذلك يعكـس هذا التعدد الطبيعة الديناميكية لعملية القيادة والتـي تتصـف بـالتغير والتعقـد (Miner, 1980; Pierce and Newstorm, 1995) كذلك يلاحظ أن تلك النماذج تتصـف بدرجة عالية من العمومية مما يصعب معها أن تطبق بدرجة عالية من الثقة.

	عناصر الجدارة	الأهمية	المتوسط	التفوق
١ ـ	الالتزام بالتعلم المستمر.			
٢ -	الاهتمام بخدمة المجتمع			
٣ ـ	التفكير المتعمق.			
٤ ـ	اتخاذ القرارات.			
٥ ـ	تنمية قدرات الآخرين.			
٦ ـ	مستوى متميز في الأداء المهني			
٧ ـ	قوة التأثير.			
٨ ـ	التجديد.			
٩ ـ	الريادة.			
١٠ ـ	الوعي بالمنظمة			
١١ ـ	الاهتمام بالأداء			
١٢ ـ	التركيز على الخدمة.			
١٣ ـ	الوعي الاستراتيجي.			
١٤ ـ	تنمية فرق العمل.			
١٥ ـ	التنوع.			

شكل (١٠/ ٧): نموذج جدارة القيادة في جامعة تكساس

نموذج تعلم الجدارة

من النتائج الهامة التي يمكن التوصل إليها في مجال مراجعة نماذج الجدارة أن العديد من مكونات الجدارة يمكن تعلمها (Heffernan and Flood, 2000)، ويتطلب اكتساب مكونات الجدارة المختلفة وقتًا وجهدا كبيرين، ومن الضروري أن يتوافر لدى العاملين والمديرين الدافع القوى والرغبة في التعليم (Hydock, et. Al 1995).

ويفضل العديد من الكتاب الاعتماد على نماذج التنمية أو التعلم الذاتي لتسهيل عملية تعلم عناصر الجدارة، وتتيح نماذج التعلم الذاتي للفرد تحديد جوانب التعلم المختلفة بدرجة عالية من السهولة واليسر، كما أنها تكون أكثر واقعية لأن الفرد نفسه هو الذي يحدد - بدرجة عالية من الدقة - احتياجاته من التعلم بشكل أفضل من الغير (المدير أو الخبراء).

وغالبا ما تأتي الاحتياجات التي يحددها الفرد معبرة عن متطلبات العمل وتساعد بشكل مباشر على تحسين الأداء. ويؤكد (1995) Le Bleu and Sobkowiak أن القيمة

الحقيقية لنماذج الجدارة إنما تكمن في أنها تـزود العـاملين بالأمثلة الواقعية ومعايير الأداء المتميز، ومن ثم فإنها تسمح للعاملين بتقييم أدائهم مقابل تلك النماذج وتحديد فجـوة الأداء والعمل على تقليص تلك الفجوة من خلال التعلم الذاتي.

ويوضح لنا (1995) Hydock وزملاؤه تجربـة الـتعلم الذاتي التي تمت في بريطانيا، والتي نـتج عنهـا نموذجـا للجدارة يسمى "**الإحدى عشـر خاصـية المميـزة للمـدير الناجح**". ومن خلال هذا النموذج تم إعداد قائمـة استقصـاء تساعد المدير على تحديد جوانب التميز والضعف في الأداء الوظيفي، ويبنى هذا النموذج على فرضية أن المدير سـوف يحدد لنفسه أهداف التعلم الذاتي والتنمية الوظيفية، وأنه سوف يسعى إلى تحقيقها في ضوء نتائج التقييم الذاتي أيضا، وقـد اعتمدت كلية "بولتون لإدارة الأعمال" Bolton Business school (BBS)" هذا النموذج وحققت نجاحا كبيرا. ويؤيـد مدخل التعلم الـذاتي أيضـا كـل مـن Lombardo and Eichinger (1996) حيث يقترحـا أن الأفـراد يمكـن أن يحددوا "فجوة الجدارة" وأن يعملوا على سد هذه الفجوة ذاتيا.

ويقدم لنا (1995) Hydock وزملاؤه مفهوما جديـدا فـي التعلم هو مفهوم "**عقد التعلم**" "Learning Contract". ويعكس هذا العقد العلاقة بين أطراف ثلاثة هي الفرد والمدرب (المدير) والمنظمة، وطبقًا لهذا المفهوم فإن عملية التعلم غيـر الرسـمية والتي تتم من خلال التدريب أثناء العمل يمكن أن يتم تدعيمها من خلال تدخل رسمي مـن قبـل الإدارة. ويقتـرح Reinhart (1997) أن يكون هذا التدخل من خلال ما يسمى "نظـم دعـم التعلم" "Learning Support systems". ومن الممكن أن يـتم هذا المزج بين التعلم الرسمي والتعلم غير الرسمي عن طريـق التعلم من خبرات الغير وتسهيل عملية التعلم، ومن هذا المنطلق فإن مفهوم "عقد التعلم" هو اتفاق رسمي بـين الموظـف وبـين المدرب (المستشار) يوضح الأشياء التي سوف يتعلمهـا الفـرد وكيفية قياسها.

وكما هو واضح مما سبق فإن "عقد التعلم" هو برنـامج تعلـم فردي يتم أثناء العمل ويقترحه الموظف نفسه، ويساعد هذا المدخل على تحمل الفرد لأهداف التعلم التي تكون دافعا له لإنجـاز هـذا العقد، ولا بد أن يتم التعلم في إطار زمني محدد وطبقًا لخطة عمل معينة يتم خلالها تحقيق أهداف التعلم الذاتي.

أثر تميز الأداء الوظيفي على المنظمة

تزايد اهتمام الممارسين وعلماء الإدارة في الآونة الأخيرة بمفهوم "نماذج الجدارة". إن هـذا الاهتمـام مبعثـه إدراك المنظمات لأهمية وقيمة رأس المال الفكـري فـي تـدعيم الميزات التنافسية لتلك المنظمات، ولعل هذا هو السبب الذي دفع العديد من المنظمات العالمية للبدء في إعـداد وتطبيـق نماذج الجدارة (انظر الملحق).

إن التعامل مع متطلبات القرن الجديد لا يتضمن مجـرد سعي المنظمات إلى امتلاك الموارد الطبيعية، أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة بقدر ما يتضمن ضـرورة تـوافر نوعية معينة من الموارد البشرية؛ لتعظيم الاستفادة الناتجـة عن توافر تلك الموارد، وما من شـك أن القيمـة السـوقية للمنظمات تعتمد أكثر من ذي قبل على مجموعـة الأصـول غير المادية مثل المعرفـة ورأس المـال الفكـري (Joia, 2000).

وتتلخص الفائدة الأساسية من استخدام نماذج الجدارة فـي مدى قدرة المنظمة على تعميم الاسـتفادة مـن خصـائص وسلوكيات العاملين المتميزين في تلك المنظمة، ومن الطبيعي أن تمثل "نماذج الجدارة" نقطـة محوريـة فـي دراسـات وممارسات المهتمين بإدارة الثروات البشرية فـي منظمـات الأعمال، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطها المباشر بكـل الوظائف الحيوية اللازمة لإعداد وتأهيل الموارد البشرية من جانب، وإلى أهمية الموارد البشرية فـي تحقيـق الأهـداف الاستراتيجية من جانب آخر، فحقيقة الأمـر كمـا يؤكـدها Drucker (1998) هي أن **المورد البشـري أصـبح هـو الميزة التنافسية الأولى لمنظمات الأعمال**.

وبصفة عامة يمكن تحديد أثر تميز الأداء الوظيفي علـى أداء المنظمة كما يلي:

زيادة القدرة التنافسية للمنظمات:

إن الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لـم تعـد محل جدال، وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلـى أن استخدام نماذج الجدارة يرتبط بشكل مباشر بتحسين قـدرات المنظمـة التنافسـية (Heffernan and Flood, 2000).

ويوضح (1996) Ashton أن نموذج الجدارة المستخدم في سلسلة فنادق "هوليداي إن" قد ساعد على تغيير النمط الفكري للعاملين وتوجيه سلوكهم نحو نتائج الأعمال المخططة. كمـا ساعد هذا النموذج على تعريف العاملين بمفردات كثيرة فـي قاموس تحسين الأداء التنظيمي.

ويوضح (1995) Dingle أن أهداف وخطط المنظمـات تتغير بشكل منتظم، ولهذا السبب يجب أن تسعى المنظمـات للاستجابة للتغيرات، وأن تصبح منظمات متعلمـة، وكونهـا منظمة يعني أنها منظمة قادرة على مواجهة تحديات التغيير وربط ذلك بالتجديد والتحديث الذي يمكـن أن يطـرأ علـى مصدر التميز الأول وهو رأس المال الفكري.

ومع انتقال المنظمات إلى عصر المعرفة؛ فـإن المـوارد البشرية سوف تصبح أهم أصول تلك المنظمـات، أو هـي "**رأس المال الفكري**"، ولا شك أن العنصـر البشـري هـو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسـفات والأفكـار الجديدة التي تساعد على تحقيـق الاسـتفادة العظمـى مـن الظروف البيئية الجديدة للقرن الحادي والعشرين.

وبناء على ذلك فإن المنظمة التي ترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية لا بد أن تنمي العاملين بها (الجدد والقدامى)، فالعمالة الجديدة ليست فقط في حاجة إلى معرفة كيفيـة أداء الوظائف، ولكنها تحتاج بنفس القدرة أن تتعلم الكثيـر عـن ثقافة المنظمة ذاتها، ولتحقيق ذلك يمكن أن يحصل العـاملين على برامج تدريب في العمل، أو مراجعة تاريخ المنظمـة، أو التعلم من خلال أصدقاء العمل القدامى أو الزملاء، وبنفس المنطق فإن تنمية قدرات العاملين الحاليين لها نفس الأهمية. إن نجاح المنظمة في زيادة قـدرة أعضـائها علـى تنميـة مهاراتهم يعتبر من الأهداف الأساسية لنماذج الجدارة.

ويرى Zemke and Zemke (1999) أنه بغض النظر عن مستوى الجودة في إعداد نماذج الجدارة؛ فـإن المحـك الأساسي هو كيف يمكن أن تساهم تلك النماذج في تحسـين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية، وخلاصة القول فإن نموذج الجدارة الفعال هو ذلك النموذج الذي يسـاعد علـى تعظيم الاستفادة من تميز الأداء البشري في زيادة القـدرات التنافسية للمنظمة.

الارتباط بالدور الوظيفي:

ترتبط نماذج الجدارة بالدور الوظيفي Role - specific أكثر من كونها نماذج عامـة Generic، فمـثلاً يمكـن أن تختلف مكونات نموذج الجدارة للمدير المالي عن مكونـات نموذج جدارة أخصائي التحليل المالي، وبمعنى آخـر فإنـه لا يوجد نموذج واحـد للجـدارة (Zemke and Zemke, 1999)، كذلك فإنه من الطبيعي أن تختلف مكونات جـدارة المديرين على المستويات الإدارية المختلفة، أو نفس المديرين من صناعة إلى أخرى، وبالإضافة إلى ما سـبق يمكـن أن يختلف مزيج عناصر الجدارة (الفكري، السلوكي، الفني) تبعا لاختلاف المستوى الإداري للوظيفة.

وتؤكد نتائج الدراسة التي أجراها كـل مـن Ultrich, Brockbank, yeung and lake, (1995) أن مكونـات نموذج الجدارة لمديري إدارات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة كان مختلفًا عن مكونات الجدارة للمـديرين علـى مستوى الشركات، ومن الممكن أن يعزي السبب في ذلك إلى اختلاف طبيعة المهام والتحديات التي تواجه نفس المسـمى الوظيفي بين المنظمات المختلفة.

وخلاصة ما سبق أن نماذج الجدارة لا بد أن تأخذ فـي الحسبان التنوع والتباين فـي قـدرات العـاملين وطبيعـة وظائفهم، ومن ثم فإنه عند تصميم نماذج الجدارة لا بـد أن ينعكس هذا التباين على تصميم تلك النماذج، وكما أوضـحنا من قبل فإن عملية تحديد الدور الوظيفي ترتبط إلى حد كبير بمدركات شاغل الوظيفة عن مكونات الجدارة الوظيفية.

نماذج
الجدارة من الإعداد إلى التطبيق

برغم اهتمام الباحثين بتحديد المكونات الأساسية لنمـاذج الجدارة، إلاّ أن تلك الجهود البحثية لم تبدي بـنفس القـدرة اهتماما بتحديد الطرق التي يمكن من خلالها امتلاك وتنميـة تلك المكونات (Dalton, 1997)، وتشير نتـائج مراجعـة الأدبيات إلى وجود اتفاق ضمني بين الكتاب حول ضـرورة تطبيق نماذج الجدارة بهدف اكتسـاب العـاملين مكونـات الجدارة وتنميتها.

ويرى Wright and Welcourt (1999) أن القضـية الأولى في نماذج الجدارة هي عملية نقل تلك النمـاذج مـن حيز الإعداد إلى حيز التطبيق. ويؤكـد نفـس هـذا الفكـر Hydock (1995) وزملاؤه الذين يرون أن التركيز علـى كيفية تحويل مكونات الجدارة إلى سلوك أهـم مـن مجـرد حصر وتحديد تلك المكونات، وأخيرا يؤكد هذه الحقيقة كـل من Zemke and Zemke (1999) بقولهما "لو أنك قمـت بعمل قراءات أو بحوث في هذا المجال، فإنك سـرعان مـا

تكتشف أن معظم تلك الجهود وجهت نحو كيفية تصميم تلـك النماذج وليس نحو كيفية تطبيقها" (ص: ٧٠)، وأكثر من ذلك فإن (Mirabile (1997 و Le Bleu and Sobkowiak (1995) يعتقدوا أن نماذج الجدارة تفقد قيمتها العملية إذا لـم يتم ترجمتها إلى سلوك عملي، ومن هذا المنطلق فـإن Le Bleu and Sobkowiak (1995) يرون أن الجزء الأكبر من ميزانية نماذج الجدارة؛ يجب أن يخصص لعملية تطبيق نماذج الجدارة، وليس لعملية تصميم تلك النماذج.

وفي ضوء ما سبق فإن السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه هنا هو "**ما هي أهمية وضع نماذج الجدارة موضع التنفيذ؟**" وبصفة عامة يمكن تحديد أهمية تطبيق نماذج الجدارة طبقـًا للأسباب التالية:

- **أهمية تحديد فجوة الجـدارة**: إن تحديـد مكونـات الجدارة عملية بسيطة إذا ما قورنت بعملية امـتلاك وتنمية تلك المكونات، ويرجع السبب في ذلـك إلـى صعوبة تخلص الفرد من الممارسات الإدارية التـي اعتاد عليها لفترات طويلة، والتمسـك بممارسـات إدارية جديدة مطلوبة لشغل الوظيفة، وتتيح نمـاذج

التعلم الذاتي - كما أوضحنا من قبل - العاملين على تحديد فجوة الأداء والعمل على تقليصها.

- برغم من سهولة تطبيق المنظمات لسياسة "التعيين من خارج المنظمة" نظرا لأنها تساهم بشكل كبير في حل مشكلة امتلاك مكونات الجدارة وتنميتها، إلاّ أن العديد من المنظمات تفضل الاعتماد على سياسة "الترقية من داخل المنظمة" نظرا لأنها تضمن إلى حد كبير تماشي ثقافة الفرد مع ثقافة وقيم المنظمة. وفي ضوء ذلك تظل هناك حاجة دائمة إلى البحث عن طرق لامتلاك وتنمية مكونات نموذج الجدارة. ومن الأمثلة الناجحة في هذا المجال النموذج الذي تقدمه شركة Hewlett – Packard (HP) والذي يؤكد على أهمية تطبيق سياسة "الترقية من داخل الشركة" (Yeung. Et. Al., 1996) ومن أجل ذلك تنظم شركات HP العديد من البرامج التي تهدف إلى تنمية مكونات نماذج الجدارة لدى العاملين بها.
- إن المنظمات التي تعتقد أن تكاليف تدريب العاملين لإكسابهم المهارات الأساسية لنماذج الجدارة مرتفعة

جدا، وأنها في نفس الوقت عملية صعبة جدا، غالبـا ما تواجه بصعوبة في استقطاب النوعية المتميزة من الموارد البشرية، نظرا لأن الطلب على تلك النوعية غالبا ما يفوق المعروض منها.

ونستنتج مما سبق أن فعالية نماذج الجدارة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى قدرة المنظمة على تطبيق نماذج الجدارة أكثر من ارتباطها بإعداد تلك النماذج، ومن هذا المنطلق يظهر الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والقيادات الإدارية فـي ترسـيخ مفهوم الجدارة وضرورة تنميتها.

التركيز على السلوك المستقبلي

إن أحد الصعوبات الأساسية التي تعترض تطبيق نمـاذج الجدارة هي التركيز على وصـف الأعمـال الحاليـة دون التركيز على متطلبات الأداء المستقبلي، ويؤكـد Hydock (1995) وزملاؤه الحقيقة السابقة بقولهم إنه في كثيـر مـن الأحيان يقضي المديرين أوقاتًا طويلة فـي كتابـة الأشـياء المتميزة التي نفذوها من قبل دون أن يكون هنـاك تركيـزا مماثلاً على ما يمكن عمله في المستقبل، ونظـرا لارتفـاع تكاليف إعداد نماذج الجدارة؛ فإن المنظمات تلتزم بوصـف السلوك الحالي حتى لو تغيرت ظروف ومتطلبـات العمـل، وحقيقة الأمر أن نماذج الجدارة هي أدوات اتخـاذ قـرارات للمستقبل (Mc Lagan, 1996). فتلـك النمـاذج تصـف المتطلبات الوظيفية في المستقبل.

وبالنسبة لبعض الوظائف فإن ذلك يعني دراسة النمـاذج الناجحة من العاملين حاليا، وإعداد نموذج جدارة في ضـوء ذلك، وقد يكون هذا صحيحا إذا ظلت البيئة الخارجية ساكنة، إذا استطاع الموظف أن يحقق أفضل أداء ممكن، غير أن هذا

الأسلوب لن يحقق نتائج جيدة إذا تغيرت متطلبات الوظيفة والظروف الخارجية الملازمة لأدائها، وهذا ما يحدث غالبا. وفي مثل هذه الحالات فإنه من الأفضل أن تتبنى المنظمة وجهة نظر استراتيجية عن طريق دراسة متطلبات الجدارة الوظيفية من خلال ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والوظائف المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق فإنه من الضروري أن تسعى المنظمات إلى ابتكار مداخل جديدة تأخذ في الحسبان الأداء المستقبلي للعاملين، ومن هذه المداخل ما يلي (Mc Lagan, 1997):

- **مدخل فروض المستقبل**: يبني هذا المدخل على أساس تحديد مجموعة من الفروض حول مستقبل العمل والوظائف وبيئة العمل، ومن الممكن صياغة تلك الفروض في ضوء المعلومات المتاحة عن الصناعة والمنافسة والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة، ويمكن الاستعانة بأصحاب الخبرة من داخل المنظمة أو خارجها لتحديد مكونات الجدارة التي يمكن اشتقاقها في ضوء تلك الفروض، ويسهل هذا

المدخل عملية الربط بين مكونات الجـدارة الحاليـة والمستقبلية.

- **مدخل عمليات تخطيط العمـل**: ولا تتضـمن تلـك العمليات نموذج جدارة معد مسبقًا، ولكنهـا تضـع قواعد إرشادية للفرد أو فرق العمل للتفكير في أثـر التغيرات والمستجدات الاستراتيجية على طرق أداء العمل وعناصر نماذج الجدارة.

وبصفة عامة يلاحظ مما سبق أن بنـاء نمـوذج جـدارة مستقبلي يتطلب اقتراح العديد من السيناريوهات من خـلال العصف الذهني للمسئولين في المنظمة، كما يتطلـب تحديـد الوظائف المستقبلية قبل تحديد جوانب الجـدارة، وخلاصـة القول إن إعداد نماذج جدارة مستقبلية يتطلـب الكثيـر مـن الوقت والجهد والمال، وقد يكون ذلك سببا كافيا للعديد مـن المنظمات لاستخدام نماذج جدارة جاهزة، ولتقليل التكـاليف المصاحبة لعملية التصـميم، يقتـرح McLagan (1996) تطبيق قاعدة ٢٠/ ٨٠ عند تصميم نمـاذج جـدارة خاصـة بالمنظمة، والمنطق من استخدام هذه النسبة أن ٨٠ % مـن الواجبات اللازمة للأداء الوظيفي المتميز تتحقق من خـلال

٢٠ % من مكونات الجدارة المستخدمة في الوظيفة، ولـذلك فإن نموذج الجدارة يجب أن يحدد بدقة تلـك النسـبة مـن مكونات الجدارة ويركز عليها، وبمعنى آخر لا يشـترط أن يكون نموذج الجدارة شاملاً بقدر ما يجب أن يكون فعالاً.

المنظمات المصرية
ونماذج الجدارة

إن الارتباط الواضح بين التميز والجدارة في الأداء الفردي، وبين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ أدى إلى تعاظم أهمية بناء وتطبيق نماذج الجدارة في كل المنظمات، ولا شك أن القيمة العملية لنماذج الجدارة لا تتوقف فقط على المهارة في إعداد تلك النماذج أو اختيار أفضل النماذج المتاحة بقدر ما تعتمد على وضع تلك النماذج موضع التنفيذ.

ويتوقف نجاح المنظمة في وضع نماذج الجدارة موضع التنفيذ على فهم التأثير المتبادل بين السلوك التنظيمي وتلك النماذج، فكما لاحظنا من قبل، فإن مدركات العاملين وقدرتهم على التعلم الذاتي، وقدرة القيادة الإدارية على ترسيخ مفهوم "الجدارة" في ظل ثقافة تنظيمية معينة؛ يؤثر بلا شك على العائد المتوقع من تلك النماذج.

وكما لاحظنا أيضا، فإن العديد من المنظمات العالمية سارعت ببناء وتطبيق مفهوم نماذج الجدارة، وقد يدعونا هذا

إلى التساؤل **عن مدى حاجة المنظمات المصرية إلى تبنـي هذا المفهوم**، إن الإجابة الحقيقية هي أن المنظمات المصرية في حاجة ماسة لتبني هذا المفهوم وذلك ارتكازا إلى الأسباب التالية:

- إن المنظمات المصرية تعيش فتـرة تحـول غيـر مسبوقة، وتعكس هذه المرحلة تغيير فلسـفة الدولـة تجاه منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية.
- إن المنظمات المصرية بدأت الاستجابة للمتغيـرات البيئية الجديدة عن طريق تطبيق الأسـس العلميـة للإدارة، مـن خـلال تعميـق المفهـوم التسـويقي أو تقليص حجم العمالة أو زرع ثقافة المنافسة.
- إن تميز أداء العمالة المصرية فـي حالـة العمـل لشركات أجنبية؛ يؤكد حقيقـة أن الجـدارة مكـون أساسي من مكونات العامـل المصـري. إن تلـك الجدارة تحتاج فقط إلى النظام الإداري الذي يستطيع أن يستخرجها ويعظم الاستفادة منها.

وخلاصة القول إن الجدارة هي عنوان المباراة التنظيميـة القادمة، وأن تعظيم الاستفادة من هذه الجدارة يتحقـق عـن

طريق تفهم التأثير الذي يمكن أن يحدثه سلوك العاملين على تصميم وتطبيق تلك النماذج، هذا من جانب، وعلى قدرة تلك النماذج على إحداث تغيير إيجابي على سلوكيات العاملين من جانب آخر.

قائمة المصطلحات

* نماذج الجدارة	* Competency models
* القدرات المحورية	* Core competencies
* الإدارة بالجدارة	* Competency – based management
* الجدارة الوظيفية	* Functional competency
* الجدارة الشخصية	* Personal competency
* نموذج مسيسبي للجدارة	* The Mississippi competency model
* مهارات البيانات	* Data skills
* جماعات التركيز	* Focus groups
* مدخل العامل	* Worker's Approach
* المدخل الوظيفي	* Functional Approach
* نموذج الجدارة الإدراكي	* Interpretative competency model
* فجوة الجدارة	* Competency gap
* نموذج التعلم الذاتي للجدارة	* Self – learning competency model

الفصل الحادي عشر

المرأة العاملة

الأهداف التعليمية:

عندما ينتهي الطالب من دراسة هذا الفصل فإنـه يكـون قادر على:

١- التعرف على الأسباب التي أدت إلى زيـادة الـدور المتوقع للمرأة في الإدارة.

٢- تحليل المتغيرات السياسية على المرأة العاملة.

٣- تحليل المتغيرات الاقتصادية على المرأة العاملة.

٤- تحليل المتغيرات الثقافية على المرأة العاملة.

٥- تحليل المتغيرات التكنولوجية على المرأة العاملة.

لماذا المرأة العاملة

من المعتقدات الإدارية السائدة أن "التغير هو الثابت الوحيد"، ويمثل هذا المعتقد الإداري حجر الزاوية لكثير من الفلسفات والممارسات الإدارية للمنظمات على مر العصور؛ فمنذ فترة طويلة كان جل اهتمام المنظمات هو تعظيم الكفاءة والعائد على الاستثمار، ثم تحول اهتمام المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر أساسي لتحقيق أهداف المنظمة.

وما أن أدرك رجال الإدارة أن المنظمات لا تعيش في فراغ وأنها - إلى حد كبير - وليدة البيئة المحيطة التي تعمل بها حتى تحول الاهتمام إلى دراسة تأثير المتغيرات البيئية على أداء تلك المنظمات، وهكذا تدور الأفكار الإدارية في حلقات لا نهائية من التغيير بهدف تحقيق البقاء والنمو والاستمرار للمنظمات.

وإذا قبلنا الحقيقة الإدارية السابقة، فإننا بالتبعية نقبل أن النظرة إلى المرأة ودورها في مجال الأعمال قد تغير عبر الزمن، والشاهد على ذلك إن العديد من مجالات العمل التي

كانت مناطق محظورة في وقت ما؛ أصبحت الآن مفتوحـة على مصراعيها أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكرا على الرجال؛ أصبح للمـديرة فيهـا نصـيب كبيـر (وزيرات مثلاً).

وكما هو واضح لنا جميعا استطاعت المـرأة أن تـدخل العديد من مجالات العمل في كافة الميادين. فها هي المـرأة تعمل في مجالات اقتصادية عديدة منهـا التعلـيم والصـحة والسياحة والإعلام والصحافة والعمل الحكومي، لـيس هـذا فحسب، فقد عملت المرأة أيضا في مجالات المنظمات الأهلية والمنظمات التطوعية مثل مجال شئون المرأة ورعاية الأسرة والطفولة والمؤسسات الخيرية، وأثبتت فيها نجاحا ملموسا.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد بدأت المـرأة فـي ممارسـة أعمال الريادة والمشروعات الصغيرة. إن دخول المرأة تلـك المجالات هو بداية طبيعية لتوليهـا المناصـب العليـا فـي مجالات عمل عديدة، ومن ثم هو بداية عصر جديد للمـديرة العربية.

غير أن التقدم الذي أحرزته المرأة في مجال العمـل لـم يتحقق من خلال الجهود الفردية للمرأة ورغبتها في الخروج

إلى العمل، فلا شك أن المتغيرات التي طرأت علـى بيئـة الأعمال (سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا، وتكنولوجيـا) أكـدت أهمية تواجد المرأة في ساحات العمل؛ نظرا لكونهـا طاقـة اقتصادية خلاقة يمكن أن تؤثر بشكل مباشـر فـي إحـداث التنمية الشاملة.

وبقدر ما ساهمت المتغيرات البيئية في خلق فرص مناسبة لنمو المرأة، فقد وضعت أيضا العديد من المعوقات أمامهـا. فلا شك أن تطور شكل المنظمات وتحول العديد منهـا مـن شركات محلية إلى شركات دولية اسـتدعى بالضـرورة أن يتنقل العاملون بين مناطق جغرافية عدة، أو العمل لفتـرات طويلة دون انقطاع، ولا شك أن مثل تلك المتطلبـات عبئًـا إضافيا على المرأة وتحد من طموحاتها أحيانًا، وبمعنى آخر فإن المتغيرات البيئية تأتي غالبا بالعديد من الفرص والقيـود التي تؤثر على نمو ونجاح المرأة في العمل.

وإلى جانب ما يمكن أن تحدثه المتغيـرات البيئيـة مـن فرص، أو قيود على المرأة، فقد كـان للمـرأة نفسـها دورا أساسيا وفاعلاً في تغيير نظرة وفلسفة مجتمع الأعمال إليها. فلا شك أن دوافع المرأة للإنجاز وتحقيق الذات وقدرتها على

التعامل مع الغير وامتلاكها لمصادر المعرفة؛ قـد أدى إلـى زيادة قدرة المرأة على إدارة العديد من الأعمال.

غير أن مساهمات المرأة في مجالات العمـل المختلفـة، ما زالت أيضا مقيدة بالعديد من الاعتبارات التـي تفرضـها الظروف البيئية من جانب، وطبيعة المرأة من جانب آخـر. ومن ثم فإن الواقع العملي يؤكد أن احتمالات نجـاح المـرأة هي محصلة التفاعل بين قدرتها ورغبتها في العمـل، وبـين القيود التي تفرضها طبيعة المرأة.

ومما سبق يتضح أن هناك حاجة ماسة للدراسة وتحليـل مجموعة المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر علـى مقومـات نجاح المرأة في الإدارة.

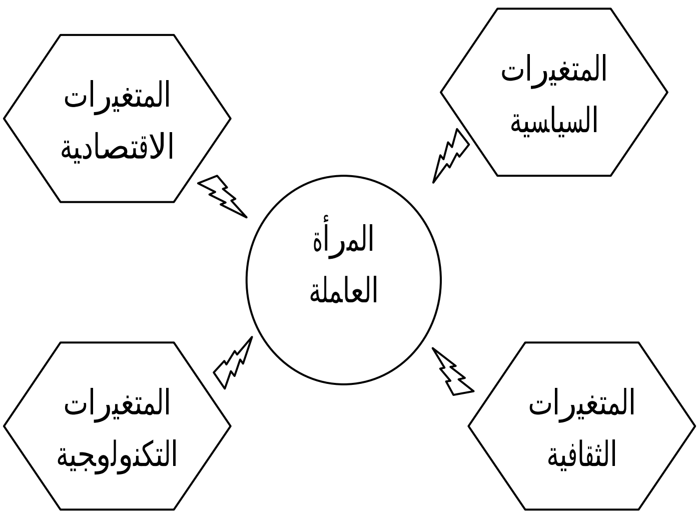
تغير النظرة على دور المرأة

الإنسان وليد البيئة، ونحن لا نعيش في فراغ، ومن هـذا المنطلق فإن البيئة المحيطة تمثل أحد المحـددات الأساسـية المؤثرة على تكوين شخصية المرأة مـن جانـب، ونظـرة المجتمع إليها من جانب آخر، ويعزي السبب في ذلك ببساطة إلى أن البيئة المحيطة هي نقطة البداية والنهاية بالنسبة للمرأة العاملة، فالبيئة هي نقطة البداية لكونها المصـدر الأساسـي الذي يهيئ الظروف العامة المناسبة لنمو المرأة وتقدمها فـي العمل، وهي في نفس الوقت نقطة النهاية، لأنها هي المستفيد الأول من الطاقات الخلاقة والإبداعية للمرأة ودورهـا فـي إحداث التنمية الشاملة.

وتأكيدا لما سبق فإن ما نشاهده الآن من الدعوة إلى تفعيل دور المرأة في عملية التنمية الشاملة وزيادة مسئوليتها فـي مواقع اتخاذ القرار، لا يمثل مطلبا خاصا بالمرأة فقط، بل هو أمر فرضته متغيرات بيئة الأعمال، ولذلك فإنه **من الخطأ أن ننظر إلى قضية تنمية المرأة باعتبارها قضية الرجـل ضـد المرأة**، وبدلاً من ذلك يجب أن ننظر إليها باعتبارها عمليـة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية متعددة، ولقد تفاعلت تلك الأبعاد مع بعضها البعض خلال النصـف

الأخير من القرن العشرين؛ لتضيف أبعادا جديدة علـى دور المرأة ومسئولياتها خلال القرن الجديد.

وتأسيسا على ما سبق فإن فهم مستجدات بيئة الأعمـال؛ سوف يتيح لنا بشكل مباشر تحديد أهم الفرص التي تتيحهـا البيئة الخارجية للمرأة، وبنفس القـدرة سـوف يسـمح لنـا بالتعرف على القيود التي قد تعترض نمو المرأة وتقدمها في مجالات العمل المختلفة، وسوف نتعرض في هـذا المجـال لمناقشة أربعة متغيرات بيئية هامة هي المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والثقافية والتكنولوجية، شكل (١١/ ١).



شكل (١١/ ١): المتغيرات البيئية المؤثرة على عمل المرأة

أثر المتغيرات السياسية على المرأة العاملة:

تمثل القوى السياسية الأداة الفعالة فـي تحريـك القـوى الاقتصادية في الدولة بصفة عامة، ويرجع السبب في ذلـك إلى ما تملكه القوى السياسية من قدرة على استصدار القوانين والتشريعات المنظّمة لجوانب الحياة المختلفة داخـل الـبلاد، وتنظيم العلاقات التبادلية مع بقية دول العالم الخارجي.

وإلى جانب كونها الأداة المنظّمة للحياة العامة، فإن القوى السياسية هي أيضا المسئول الأول عن بناء البنيـة التحتيـة للدولة والحفاظ عليهـا؛ بهـدف خدمـة كافـة القطاعـات الاقتصادية، وأخيرا فإن القوى السياسية تعتبـر مـن أكبـر مستهلكي السلع والخدمات الاقتصادية التي تنتجها القطاعات الاقتصادية المختلفة، والتي تعتمـد عليهـا لإدارة الجهـاز الحكومي والعام.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول إن تغير فلسـفة القـوى السياسية ونظرتها لدورها في إدارة الدولة خـلال النصـف الأخير من القرن الماضي؛ أثر بشكل كبير على نمو وتقـدم المرأة العاملة. وبصفة عامة يمكن رصد المتغيرات السياسية التي أثرت على دور المرأة من خلال رصد المتغيرات التي

حدثت في مجالين أساسيين هما مجـال تشـريعات العمـل، ومجال تفعيل دور القطاع الخاص.

تشريعات العمل وتقنين حقوق المرأة في العمل:

تتأثر المرأة العاملة تأثرا مباشرا بالتشـريعات وقـوانين العمل التي تفرضها عليها قوانين العمل، ولا شك أن قـدرة المرأة على المساهمة في كافة مجالات العمل ومساهمتها في التنمية الشاملة تخضع بشـكل مباشـر للقـوانين واللـوائح والتشريعات التي تصدرها الدولة، وبصفة عامة يمكن القول إن الهدف الأساسي من تلك التشريعات هو تحقيق المسـاواة بين الرجل والمرأة.

ولقد حظيت المرأة عالميا باهتمام غير مسـبوق خـلال النصف الثاني من القرن الماضي، فمنذ بداية السبعينيات بدأ الاهتمام عالميا بقضايا المرأة حين أعلنت الجمعيـة العامـة للأمم المتحدة عام ١٩٧٥ سنة دولية للمرأة. وإضافة إلى ذلك فقد أعلنت الجمعية العامة العقد من ١٩٧٦ إلى ١٩٨٥ عقدا دوليا للمرأة، وفي نيروبي عقد المـؤتمر الـدولي لاقتـراح "استراتيجيات النهوض بالمرأة.

واستكمالاً لهذا الاتجاه، فقد نص المؤتمر الدولي العـالمي لحقوق المرأة (فينا، ١٩٩٣) على ضرورة تحقيق المسـاواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق، وقد توج هذا الاهتمـام بالمؤتمر العالمي للمرأة الذي عقد في بكـين عـام ١٩٩٥، وكذلك "اتفاقية القضاء على جميع أشكال التميز ضد المـرأة" الذي اعتمدته الجمعية العامة للأمم المتحدة في ١٨ ديسـمبر ١٩٧٩، وقد وافق على الالتزام بأحكام هذه الاتفاقية ٩٣ دولة منها أربعة دول عربية هي تونس، العراق، مصر، واليمن.

ومن الملاحظ أن هذا الاهتمام العـالمي بحقـوق المـرأة تواكب مع وجود اهتمام عربي مماثل بشئون المرأة وتـدعيم قدرتها على المساهمة في إحداث التنمية الاقتصادية في كافة البلدان العربية، ففي عام ١٩٧٩ صدرت الاتفاقيـة العربيـة بشأن المرأة العاملة رقم (٥) والتي أقرهـا مـؤتمر العمـل العربي في دورته الخامسة، ولعل من أبرز بنود هذا الاتفاق هو تأكيد المساواة بين الرجل والمرأة في كافـة التشـريعات التي تشتمل على الأحكام المنظّمة للعمل في كافة القطاعات، وضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل، ومراعاة عدم التفرقة بينها في الترقي الوظيفي، وضمان مساواتها في كافة

شروط وظروف العمل، وحصولها على الأجـر المماثـل، وفرصتها في التعلم والتوجيه والتدريب المهني.

ولتفعيل تلك التشريعات فقد بدأت العديد من الدول العربية في تكوين آليات لوضع التشريعات موضع التنفيـذ، وكـذلك تكوين المجالس التي تهتم بتنمية المرأة والحفاظ على حقوقها، ولعل تكوين المجلس القومي للمرأة في مصر سـنة ٢٠٠٠ خير مثال على ذلك، كذلك فقد انعكس هذا الاهتمام في شكل عقد العديد من الندوات والمؤتمرات العلمية عن المرأة، ولـم يقتصر هذا الاهتمام على المحافل الإقليمية فقط، بـل امتـد أيضا ليشمل المشاركة في العديد من المحافـل والمناسـبات والهيئات العالمية.

وتظهر الدراسة المتأنية لتشريعات العمل في بيئة الأعمال وجود اتجاه تشريعي قوي؛ لضمان المسـاواة بـين الرجـل والمرأة في كافة البلدان العربية. فلقد كفل الدستور المصري (المادة رقم ١١) مثلاً **مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في العمل؛** حيث نص على أن "تكفل الدولة التوفيق بين واجبات المرأة نحو الأسرة وعملها في المجتمع ومساواتها بالرجل في

ميادين الحياة السياسية والاجتماعية والثقافيـة والاقتصـادية دون الإخلال بأحكام الشريعة الإسلامية" (كاظم: ١٩٩٧).

كذلك تناولت التشريعات الوظيفيـة الأوضـاع الخاصـة بتشغيل المرأة من خلال مبدأ المساواة بصـفة عامـة بـين العامل والعاملة؛ تطبيقًا لنص المادة رقم (١٤) من الدسـتور التي قضت بأن "الوظائف العامة حق للمـواطنين وتكليـف القائمين بها لخدمة الشعب".

ومن الواضح أن مشكلة المرأة ليست مشكلة تشـريعات أو قوانين العمل بالدرجة الأولى. فمعظم قوانين وتشـريعات العمل في البلدان العربية تؤكد على مساواة المرأة بالرجـل فيما يتعلق بحقوق العمل والترقيات وساعات العمل، وبصفة عامة فقد تضمنت مجالات المساواة جميع حقوق وواجبـات الوظيفة المتمثلة في:

- المساواة في الاختيار لشغل الوظائف العامة.
- المساواة في شروط التعيين في الوظائف العامة.
- المساواة في المرتب والعلاوات والمكافآت والحوافز.
- المساواة في الترقية للوظائف الأعلى.

وبرغم المساواة بين الرجل والمرأة في الوظيفة العامـة، فقد منحت المرأة بعض المميزات التـي لا يشـاركها فيهـا الرجل، ومن تلك المميزات على سبيل المثال:

- حظر عمل المرأة ليلاً.
- حظر تشغيل المرأة في الأعمـال الضـارة صـحيا وأخلاقيا.
- تقرير أجازة الوضع للعاملة.
- منح مزايا للعاملة خلال فترة الرضاعة.
- أجازة بدون مرتب لرعاية الطفل.

وتحتاج المرأة - اليوم أكثر من أي يـوم مضـى - إلا الإلمام بتلك القوانين؛ حيث إن أعمالهم اليومية مرتبطة تمـام الارتباط بهذه القوانين، فالقوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين صاحب العمل والعمال، والقوانين الخاصة بساعات وشروط العمل، والقوانين المنظمة لاستقدام العمالة الوافدة كلها لا بـد أن تكون موضع اهتمام المرأة.

ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد إنه برغم كل ما حصـلت عليه المرأة من ضمانات قانونية بالمساواة وعـدم التفرقـة (محليا وعالميا)، إلاّ أن الواقع الذي تعيشه المرأة لم يرقـى

لنفس المستوى الذي تم الوصـول إليـه مـن خـلال تلـك التشريعات. فما زالت احتمالات شـغل المـرأة للمناصـب الإدارية العليا محكوما بالكثير من المتغيـرات الاجتماعيـة والثقافية، والتي نعتقد أنها تفـوق فـي تأثيرهـا القـوانين والتشريعات، غير أنه في كل الحالات يحسب للتشريعات أنها صاغت العديد من القوانين التي تحمي المـرأة مـن ألـوان التفرقة، وتبقى الكرة في ملعب المرأة للحفـاظ علـى تلـك المكاسب، بل وتنميتها.

تفعيل دور القطاع الخاص وريادة الأعمال:

شهدت الساحة العربية العديد من المتغيـرات السياسـية (المحلية والعالمية) خلال النصف الثاني من القرن العشـرين (جدول ١١/ ١)، فعلى **الصعيد المحلي** بـدأت العديـد مـن الحكومات في إعادة النظر في دور القطـاع الخـاص فـي إحداث التنمية الاقتصادية، وبصفة عامـة يمكـن القـول إن معظم النظم السياسية العربية اتجهت نحو تفعيل دور القطاع الخاص وتأكيد دوره في عملية التنمية الاقتصادية. ومن أهم المظاهر التي تؤكد مثل هذا الاتجاه فتح العديد من مجـالات العمل الاقتصادي أمام القطاع الخاص بعد أن كانـت حكـرا

على الدولة (مثل المواصلات والاتصالات والتعليم)، والبـدء في تطبيق سياسات "الخصخصة" وتحريـر القطـاع العـام والتحول إلى قطاع الأعمال العام، والتخلي عن دور الحماية للصناعة المحلية، وتشجيع ظهور منافسات قوية لمنظمـات الأعمال العربية، والبدء في تطبيق بعض سياسـات القـوى البشرية مثل تقليص الحجم Downsizing، وتطبيق سياسات "المعاش المبكر".

أما على **الصعيد العالمي** فقد كانت المتغيـرات السياسـية كثيرة ومتلاحقة، وبرغم كونها مسـتجدات عالميـة، إلاّ أن أثرها كان إلى حد بعيد محليا، ومن ناحية أخرى فقد تميزت تلك المتغيرات العالمية بدرجة عالية من التعقـد والتشـابك وعدم التأكد.

جدول (١١/ ١): أهم المتغيرات البيئة العالمية والمحلية

المتغيرات العالمية	المتغيرات المحلية
* انتهاء الصراع الدائم بين القوتين العظميين، وظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد. * تحول العديد من البلدان من نظام الاقتصاد المخطط إلى نظام الاقتصاد المفتوح وبدء تفعيل آليات السوق. * تكوين العديد من التكتلات الاقتصادية ذات الثقل الاقتصادي المتوقع. * تطبيق اتفاقية الجات Gatt. * التطور غير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات IT. * ظهور العديد من أشكال الشركات الجديدة العالمية ومتعددة الجنسيات.	* تأكيد دور أهمية القطاع الخاص ومشروعات الريادة. * تنمية الاقتصاد الخدمي. * البدء في تطبيق سياسات الخصخصة. * رغبة المنظمات العربية في تطبيق آليات السوق وتطوير الأداء التنظيمي لتلك الشركات. * زيادة الإقبال على التعليم ونمو الوعي بأهميته. * زيادة الحاجة إلى عمالة المعرفة.

وبصفة عامة يمكن القول إن التفاعل الحادث بين المتغيرات السياسية المحلية والعالمية؛ قد أفرز حقبة جديدة في دنيا الأعمال هي حقبة "العولمة"، ولقد ألقت تلك التغيرات العالمية بظلالها على العالم العربي؛ حيث بدأت العديد من

الحكومات العربية في إعادة النظرة في فلسفتها بالنسبة لدور الحكومة في إدارة الأعمال، ولعل من أهم التغيـرات التـي حدثت في هذا المجال هو الاتجاه نحو تشجيع دور القطـاع الخاص في تولي دوره في التنمية الاقتصادية.

تحليل أثر المتغيرات السياسية على المرأة العاملة:

والآن وبعد أن حددنا أهم المتغيرات السياسية فـي بيئـة الأعمال العربية، فإن السؤال الذي يفرض نفسه هو "ما هـو أثر تلك المتغيرات على مقومات نجـاح المـرأة العاملـة؟" وبصفة عامة يمكن القول إن المتغيرات السياسية سوف تؤثر بشكل مباشر على نجاح المرأة العاملة خلال الفترات القادمة، ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد أن المتغيرات السياسية تتـيح للمرأة العاملة مجالات عدة للنمو والتقدم في مختلف الأنشطة الاقتصادية وذلك للأسباب التالية:

- **المساواة بين حقوق الرجل والمرأة في العمـل**: إن قضية المساواة بين الرجـل والمـرأة فـي مجـال تشريعات العمل باتت قضية ثانويـة نظـرا لتأكيـد تشريعات العمل العربية على هـذه المسـاواة، بـل والتأكيد على بعض المميزات التي تتمتع بها المـرأة

بصفة عامة عن الرجال، غيـر أن هـذه المسـاواة التشريعية لا تنفي وجود بعض العقبات فـي سـبيل وضع تلك التشريعات موضع التنفيذ.

- **تنامي أهمية قطاع الأعمال الخاص**: أن تأكيد الدول على أهمية القطاع الخاص في المراحل القادمة إنمـا هو تأكيد على ضرورة إعادة النظـر فـي أسـاليب الإدارة المطبقة حاليا في الإدارة، وتفتح تلك الحاجة الإدارية مجالاً جديدا أمام المرأة لإثبات ذاتهـا فـي مجالات عمل تعتمد بصفة أساسية على الخصـائص الذهنية والمعرفية أكثر من اعتمادها على الخصائص الجسمانية والعضلية.
- **الشعور بالأمان الوظيفي**: اختلاف مفهـوم "الأمـان الوظيفي" لدى الكثير من الجهات الحكومية والعامة، وعدم جدوى الاعتماد على عقـود العمـل الأبديـة الممنوحة من الأجهزة الحكومية؛ نتيجة البـدء فـي تطبيق سياسة "التقاص التنظيمـي"، والرغبـة فـي التخاص من العمالة الزائدة بهدف التوصل إلى الحجم التنظيمي المناسب، ومن ثم أصبح علـى المـرأة أن

تعي جيدا أن الوظيفة الحكومية لم تعد سبيلها الوحيد للاستقرار، وأن معتقد "إن فاتك الميري، أتمرغ فـي ترابه" لم يعد مناسبا في ظل المتغيـرات السياسـية الجديدة، وفي ضوء ذلك فإن الوسيلة الوحيدة لضمان مستقبل وظيفي مناسب هو أن تتسلح المرأة بمتطلبات العمل الجديدة عـن طريـق امتلاكهـا للمعـارف والمهارات اللازمة لزيادة قيمتها السوقية.

- **مجالات النمو الوظيفي للمرأة العاملـة**: إن اتجـاه المرأة للعمل في الوظائف الحكومية لن يحقـق لهـا آمالها وطموحها المنشود، وذلك بسبب اتجاه معظـم الحكومات إلى تقليص حجم العمالة، ومن ثم يمكـن القول بأن إمكانية نمـو المـرأة ضـمن الأجهـزة الحكومية والعامة باتت مهددة بما فرضته المتغيرات السياسية الناتجة عن تغيير فلسفة الدولة ونظرتها إلى كيفية إدارة العمل الحكومي.
- **المرأة وريادة الأعمال**: إن تغير الفلسفة السياسية قد فتح أمام المرأة مجالاً جديدا في تنمية وريادة الأعمال Entrepreneurship ففي ظل هذا التحـول يمكـن

للمرأة العاملة من المميزات التي تمنحها الدول لتنمية المشروعات الخاصة في بدء تكوين شخصيتها، ليس فقط كمديرة حكومية بل أيضا رائدة أعمـال أو فـي العمل ضمن المشروعات الخاصة.

أثر المتغيرات الاقتصادية على المرأة العاملة:

تشمل المتغيرات الاقتصـادية قـوى السـوق والـدورة الاقتصادية (الرواج والكساد) ومصـادر التمويـل وأسـعار الفائدة وغيرها من المتغيرات الأخرى.. ومن أهم المتغيرات الاقتصادية التي طرأت في بيئة الأعمال والتي تـؤثر علـى نجاح المرأة ما يلي: الاتجاه نحو الاقتصاد الخدمي، وزيـادة الوعي بدور المرأة كقوة اقتصادية، والتوسع الأفقي والرأسي للمديرة العربية.

نمو الاقتصاد الخدمي:

برغم محاولات العديد مـن الـدول تنميـة صـناعاتها أو التركيز على تنمية مواردها الزراعية، فإن العديـد منهـا تحول من التركيز المطلق على الصناعة أو الزراعـة إلـى التحول نحو الاقتصاد الخدمي Service Economy كوسيلة

أساسية لإنعاش الاقتصاد القومي، ولقد تسابقت العديـد مـن الدول إلى التأكيد على أهميـة دور الخـدمات الاقتصـادية المختلفة في المساهمة في تحقيق خطط التنمية، وغالبـا مـا يكون هذا الاهتمام في شكل تنشيط قطاع السياحة (مثل مصر وتونس والإمارات والأردن)، وإنشاء المناطق الحرة (مثـل منطقة جبل علي ومنطقة شرق التفريعة) المـوانئ البحريـة والجوية والعمل على الاستفادة من الميزات الطبيعيـة التـي تمتلكها تلك الدول.

ولقد ساعد على تأكيد ضرورة التركيز علـى الاقتصـاد الخدمي ذلك التطور الهائل الحادث في مجالات تكنولوجيـا الاتصالات والمعلومات، وظهور أهمية المكون المعرفي في العملية الإنتاجية بقدر أكبر مـن ظهـور المكـون المـادي أو العضلي، ويؤكد كـل مـن Dove (1999) and Neef (1999) أنه من النتائج التي تترتب على مثل هـذا التحـول الاقتصادي؛ هو انخفاض الأهمية النسبية للعمالـة البدنيـة، وزيادة الأهمية النسبية للعمالة البدنية، وزيادة الأهمية النسبية للعمالة الذهنية وعمالة المعرفة.

ولا شك أن مثل هذا التحول يفتح للمديرة العربية العديـد من مجالات العمل؛ حيث إن متطلبات العمل في القطاعـات الخدمية تتطلب بالدرجة الأولى نوعية من العمالة لا تعتمـد على قدرتها الجسمانية - ميزة الرجال - بقدرة مـا تعتمـد على القدرات الذهنية والفكرية.

المرأة قوة اقتصادية:

إن رغبة الدول في إحداث التنمية الشاملة يمكن أن تتحقق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصـادية المتاحـة، وتنمية الثروات البشرية القادرة على تحويل خطط التنمية إلى واقع عملي، والمقصود بالثروات البشـرية هنـا هـو كـل الطاقات البشرية القادرة على المساهمة بشكل مباشـر فـي تحقيق تلك الخطط التنموية.

وكما جاء في تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٥ أن "خطط التنمية التي لا يشارك فيها الرجل والمرأة تصبح في خطـر " Human development of not engendered is endangered" (تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٥، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي).

وباختصار لقد أصبح الاستثمار في قدرات المرأة وتمكينها؛ أضمن سبل للإسهام في النمو الاقتصادي"، وتمثل المرأة في العديد من البلدان العربية نسبة تقارب ٥٠ % من السكان، ومن ثم فهي تمثل نصف الطاقة الإنتاجية لتلك البلدان، ومن المنطقي أن تكون مساهمات المرأة في التنمية الاقتصادية ملموسة، وإلاّ أصبحت موردا اقتصاديا غير مستغل، وتؤكد حمود (١٩٩٧) أن "وضع النساء في أي مجتمع يعتبر مقياسا لمدى تطور ونمو هذا المجتمع" وتشير المصادر الإحصائية إلى أن أقل من ٣٠ % من إجمالي السكان في البلدان العربية يشارك في النشاط الاقتصادي مقارنة بحوالي ٤٥ % من مجمل البلدان النامية (تقرير التنمية البشرية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ١٩٩٥). إن مثل هذه الظاهرة تمثل إهدارا صريحا للموارد البشرية الأهم خلال مراحل التنمية في القرن الجديد.

ومن الملاحظ أن نسبة تدفق المرأة إلى سوق العمل المصري زادت زيادة ملحوظة خلال السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، بل أكثر من هذا فإنه من الممكن أن تزيد

نسبة تدفق دخول المرأة في سوق العمل نسبة تدفق الرجـال إلى نفس الأسواق خلال الأعوام التالية.

وبصفة عامة يلاحظ ارتفاع نسـبة تواجـد المـراة فـي الوظائف العامة، ففي مصر مثلاً زادت نسبة المرأة العاملـة في القطاع الحكومي من ١٥,٣ % سنة ١٩٨٠ إلـى ٣٠,٦ % عام ١٩٩٥. وتتركز النسبة الأكبر من تواجد العـاملات بقطاع الهيئات الخدمية (٣٣,٩ %)، في حين بلغـت نسـبة ٣٣,٧ % في المحليات، بينما كانت نسبة تواجدها في الجهاز الإداري ٢٣ %، وفي ذيل قائمة مجالات التوظـف كانـت الهيئات الاقتصادية (٢١ %) (كاظم، ١٩٩٥).

ومن الملاحظ أيضا أن نسبة تواجد المرأة فـي القطـاع الحكومي (٣٠,٦٦ %) فاقت بكثير نسبة تواجدها في قطـاع الأعمال (١٢,١ %). أما بالنسبة لمجالات النمو الوظيفي فإن التواجد الأكبر للمرأة العربية في المجالات الإداريـة العليـا كان في مجال الإدارة الوسطى (٣٥,٨ %) والتنفيذية (٣٣,٤ %) بينما قل في مستويات الإدارة العليا (٣١,٨ %). وفـي دولة الإمارات العربية المتحدة بلغت نسبة المرأة العاملة في الوزارات الاتحادية ٣٨,٩ % من إجمالي عـدد المـواطنين

المعينين في تلك الوزارات عام ١٩٩٨، في حين بلغت نسبة المرأة العاملة الوافدة ٥٦,٩ % من نسبة العمالة الوافدة عن نفس السنة (عبود، ١٩٩٩: ١٠٨).

وبرغم أن نسبة اشتراك المرأة في الوظائف العامة في تزايد مستمر إلاّ أن مساهماتها في هذه الوظائف ما زالت أقل من المستهدف إذا ما قورنت بأعداد المرأة عموما بالنسبة لإجمالي عدد السكان، ففي مصر مثلاً يرتكز تواجد المرأة في وظائف الإدارة الوسطى والتنفيذية، كذلك يتضح أن إقبال المرأة على القطاعات الإنتاجية أقل بكثير من إقبالها على العمل في القطاعات الحكومية والعامة.

اتساع سوق العمل للمديرة العربية (التوسع الأفقي):

تتباين الثروات الاقتصادية بين البلدان العربية. فكما هو معروف هناك العديد من الدول العربية ذات الوفرة في الثروات الطبيعية، خاصة النفط، في حين يتوافر لدى البعض الآخر ثروات بشرية هائلة، ولقد أدى هذا التباين في الثروات إلى ضرورة حدوث تكامل بين الدول العربية للاستفادة من الميزات النسبية لتلك الدول، وكان من الطبيعي أن تنتقل

العمالة من البلاد ذات الطاقات البشرية الوفيرة إلـى الـدول ذات الثروات الطبيعية المرتفعة.

ولقد أدت حركة تبادل العمالة بين الدول العربية إلى إتاحة الفرصة أمام المرأة للانتقال بين البلدان العربية، لشغل العديد من المناصب الإدارية المختلفة خاصة فـي مجـال التعلـيم والصحة والإعلام، وقد ساعد على ذلك أيضا انتقال العديـد من الزوجات إلى البلدان العربية المستوردة للعمالة البشـرية في رفقة الزوج، ومن ثم البحث عن عمل. وبـرغم اتجـاه معظم الدول العربية إلى توطين العمالة بها، ومن ثم تقلـص حجم العمالة الوافدة، إلاّ أن هناك العديد من المجالات التـي تتكامل فيها خبرات العمالة العربية.

تعدد مجالات العمل (التوسع الرأسي):

برغم الاعتقاد السائد من أن المرأة اقتحمت مجالات العمل وبدأت في ممارسة دورها الريادي منذ فترة قصـيرة، إلاّ أن المتأمل للتاريخ العربي يرى أن دخول المرأة لميدان العمل، بل وممارستها للعمل الريادي بدأ في نهاية القـرن التاسـع عشر.

ولم يكن خروجها فقط للعمل، بل كان أيضا للدفاع عـن حقوق المرأة وأحقيتها في الحصول علـى مكانـة قياديـة، والمشاركة في جوانب الحياة المختلفة (سياسيا واقتصـاديا)، ففي مجال الصحافة مثلاً أصدرت السيدة **هند نوفـل** مجلـة "الفتاة" عام ١٨٩٢ لتعبر عن أفكار المرأة ومطالبها، ثم تـلا ذلك دخول المرأة المصرية نفس الميدان عام ١٩٠٨ عنـدما أسست **جميلة حافظ** مجلة "الريحانة" وأسست **فاطمة نعمـت رشاد** مجلة "ترقية المرأة" (كامل، ١٩٩٧).

وكما هو واضح مما سبق؛ فإن خـروج المـرأة لسـوق العمل، وممارستها لدورها الريادي منذ زمن ليس بقصـير، إنما يعكس قدرات المرأة على تولي دور هام للتنمية، ومـن أهم المجالات الاقتصادية التي تعمل فيها المرأة حاليا هي:

- الإعلام والصحافة.
- التربية والتعليم.
- السياحة والفنادق والطيران.
- قطاع التأمينات الاجتماعية.
- الخدمات الصحية والاجتماعية.
- التعليم والبحوث والشباب، والثقافة.

- الشرطة النسائية.
- الأمومة ورعاية الطفولة.
- البحوث والتطوير.

تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية على المرأة العاملة

يشهد العالم العربي تحـولاً ملموسـا نحـو تـدعيم دور الاقتصاد الخدمي في تحقيق التنميـة الاقتصـادية الشـاملة. ويتيح مثل هذا التحول أمام المرأة العاملة فرص كثيرة للنمو وتحقيق الذات، فالاقتصاد الخدمي لا يعتمد بالضرورة علـى الاستثمارات الرأسمالية الكبيرة بقدر ما يعتمد على الاستثمار في الطاقات البشرية الخلاقة، فـالتميز فـي أداء الخـدمات والقدرة على كسب رضاء العميل أصبح الميـزة التنافسـية الأساسية التي تتصارع عليها المنظمات الحديثة.

غير أن اتجاه المرأة العاملة لتركيز جهودها في مجـالات الوظائف العامة والحكومية، يمكن أن يحقق لها الاستقرار في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل. فما مـن شـك أن امتلاك المرأة للمهارات والمعارف المطلوبة للأداء في ظـل معطيات "الاقتصاد الخدمي" سوف يقـوي مـن احتمـالات نجاحها، وتميزها في الفترات القادمة، وقد يساعد المرأة على

تحقيق مثل هذا النجاح زيادة إمكانية النمو الأفقـي (الهجـرة بين البلدان العربية) والنمو الرأسي (تعدد مجالات العمل).

أثر المتغيرات الثقافية على المرأة العاملة

تمثل المتغيرات الثقافية هي أحد المحددات الهامة المؤثرة على نمو وتطور المرأة العاملة، **والثقافـة** هـي الطريقـة (الطرق المميزة التي يعتمد عليها الأفراد أو الشعوب المختلفة في تنظيم حياتهم، فالأفراد الذين يولدون فـي ثقافـة معينـة يستمدون من هذه الثقافة المبادئ والقيم والعـادات والتقاليـد التي تحدد لهم السلوك المقبول والسلوك غير المقبول داخـل المجتمع، وتحدد الثقافة على جانب ذلك كيفيـة أداء الأدوار المختلفة داخل المجتمع.

ويتضح مما سبق أن المتغيرات الثقافية تساهم في تحديـد الجوانب السلوكية المشتركة بين الأفراد في المجتمع الواحد.

غير أنه من الطبيعي أن تظهر بعض الفروق الشخصـية بين الأفراد المنتمين إلى نفس الثقافة، وذلـك نتيجـة عـدم تجانس تلك الثقافات، أو نتيجة انقسام الثقافة الواحدة إلى عدة ثقافات فرعية، فعلى سبيل المثال يبدو أثر الثقافـة العربيـة

واضحا في التأثير على رغبة المرأة في تفضـيل دور ربـة المنزل على العمل، غير أن هذه الرغبة قد لا تتوافر لدى كل النساء العربيات بنفس القدر، ففي كثير من الحالات يمكن أن نجد أن المرأة يمكن أن تعطى قيمة للعمل، والتفوق المهنـي أكبر بكثير من دورها المنزلي. ومن هـذا المنطلـق يمكـن استنتاج أنه بالرغم من التأثير الواضح للثقافة على شخصـية المرأة إلاّ أن هذا التأثير لن يكون واحدا على جميع أفراد هذه الثقافة.

وتتشابه الثقافة العربية مع غيرها من الثقافات في وجـود صراع دائم بين الرجل والمرأة وإن اختلفت درجاته، فالعديد من الأدبيات الغربية تعكس بوضوح أن **ملف قضية الرجـل ضد المرأة لم يغلق بعد، أو على الأصح، أن القضـية مـا زالت موضع النظر** (Babin and Boles, 1998). وبمعنى آخر فإن الصراع بين الرجل والمرأة يحتـوي دائمـا علـى مكون ثقافي لا يمكن إغفاله، هذا بالإضـافة إلـى الصـراع الناتج عن الفروق الشخصية الطبيعية القائمة بين الطـرفين، وبصفة عامة يمكن تحديد بعض نواحي هذا الصراع بينهمـا كما يلي (جدول ١١/ ٢).

جدول (١١/ ٢) اختلاف وجهات نظر المدير والمديرة

رأي المرأة في الرجل	رأي الرجل في المرأة
* أنتم تقفون في طريق تقدمنا. * هناك العديد من الاعتبارات غير اعتبارات العمل. * التأكيد المبالغ فيه على السلطة والنظام. * نستطيع قيادة الأعمال بنجاح	* قدراتكم محدودة. * أنتم لا تعلمون شيئًا عن العمل. * أنتم لا تحترمون القواعد والقوانين. * المرأة ليست قائدة بطبعها.

إن المتتبع للتطورات الثقافية العربية يمكن أن يحدد بسهولة أهم المتغيرات الثقافية العربية ذات الارتباط بالمستقبل المهني للمرأة العاملة، ومن أهم تلك المتغيرات هي تغير نظرة المجتمع العربي إلى تعليم المرأة، ومن ثم مجالات عملها، والأسقف الزجاجية.

اختلاف النظرة إلى تعليم المرة:

شهد العالم العربي خلال العقود القليلة الماضية العديد من الجهود الرامية إلى القضاء على الأمية، وتشجيع التعليم الإلزامي بكافة مراحله، وتأكيدا لأهمية التعليم ودوره المباشر

في إحداث التنمية، كفلت البلدان العربيـة مجانيـة التعلـيم لمواطنيها والمقيمين على أرضها أحيانًا.

ومن الملاحظ في هذا المجال أن هناك زيادة مطردة فـي أعداد الطلاب في مختلف مراحل التعليم خلال الثلاثة عقـود الماضية، كذلك يلاحظ أن نسبة الإناث في مراحـل التعلـيم المختلفة تقاربت جدا مع نسب الذكور، إن لم تكن تزيد عليها في بعض البلدان العربية، كذلك لم يعـد الهـدف الأساسـي للنساء هو الحصول على شهادة علمية لغرض البقـاء فـي المنزل بعد التخرج، بل أصبحت المرأة تبحث لنفسـها عـن مكان لائق في سوق العمل يتناسب مع قدراتها.

وقد أدى هذا الاهتمام المتزايد بتعليم المرأة إلى انخفـاض نسبة الأمية بين العديد من نساء الدول العربية. وفـي هـذا المجال تشير التقارير إلى انخفاض نسبة الأمية بين النسـاء في الوطن العربي من ٧٣,٨ % في عام ١٩٨٠ إلـى ٥٥,٨ % في عام ١٩٩٥، ويتوقع أن تنخفض إلـى ٥٤ % عـام ٢٠١٠ (UNESCO, 1995). كذلك يلاحـظ أن الأعـداد الإجمالية للإناث المقيدات بمراحـل التعلـيم المختلفـة قـد تضاعفت بين عامي ١٩٧٥ و ١٩٩١. كمـا زادت النسـبة

المئوية للإناث المقيدين بمراحل التعليم المختلفة مـن ٣٧ % عام ١٩٧٥ على ٤٣ % عام ١٩٩١ (العطيفي، ١٩٩٧).

ويتضح مما سبق أن التزايد المستمر فـي زيـادة نسـبة الإناث في مراحل التعليم المختلفة؛ يمثل دليلاً قويا على تغير النظرة إلى تعليم المرأة. فلا شك أن وجود المرأة المتعلمـة سوف يساهم بشكل مباشر على نوعية المرأة وزيادة قـدرتها على تنشئة جيل جديد على أساس علمية، بالإضافة إلى زيادة وعي المرأة ذاتها بالمشاكل الاقتصادية والسياسـية والعمـل على المساهمة في حل، ومن أمثلة ذلك مشاكل تنظيم الأسرة، وفوق كل ذلك فسوف تمثل المرأة المتعلمة نواة جيدة لتكوين مديرة عربية قادرة على ممارسة وظائفها الإدارية.

الأسقف الزجاجية Glass Ceiling:

يقصد بالأسقف الزجاجية هي تلك **المتغيرات الثقافية التي تعوق تقدم المديرة إلى المناصب الإدارية العليا، بـرغم أن تشريعات العمل تسمح بنموها وظيفيا**، وهي حواجز غيـر مرئية "زجاجية" تعاني منها المديرة عند رغبتها في التقدم في مجـال عملهـا (Korac – Kakabadse & Kouzman, 1997). من الواضح أن نظرة المجتمع والقـيم والعـادات

السائدة نحو العمل يمكن أن تمثل أحد العقبات الأساسية التي تؤثر على نمو ونجاح المرأة (الشبيني، ١٩٩٧).

وتشير نفس الظاهرة أيضا إلى اختلاف معاملة المرأة في حالة التحاقها بالمنظمة وحالة ترقيها إلى المناصب الإدارية العليا (Adler, 1999)، ففي المراحل الأولى من بدايات الحياة الوظيفية تجد المرأة المساعدة الكاملة من جانب القيادات التنظيمية، غير أن تقدمها إلى مناصب أعلى لا يتم بنفس السهولة التي يتم بها تقدمها في المستويات الإدارية الدنيا.

وغالبا تشعر المرأة بالصراع الناتج بين توقعات المجتمع، وبين قدراتها أو طموحها الشخصي، فالمرأة مدفوعة للمحافظة على الجانب الأنثوي دون التركيز على الإنجاز أو التقدم الوظيفي. بل أكثر من هذا فإن تميز المرأة في مجال عملها قد يؤدي في بعض الأحيان إلى زيادة احتمالات عزلها اجتماعيا، وعدم قدرتها على الاندماج في المجتمع مرة أخرى بسهولة، وفي بعض الأحيان عندما تعتلي المرأة منصبا إداريا يحطون من قدرها أو يتجاهلون قيادتها.

وبصفة عامة يمكن القول إن الثقافة العربية تمنح الرجال الحق في التمتع بكامل الحقوق الإنسانية، بينما تأتي المرأة في مرتبة تالية من حيث تلك الحقوق، فقد تعاني المرأة من عدم قدرتها على استغلال ما أعطتها التشريعات من حقـوق فـي العمل كما أوضحنا من قبل.

كذلك فإن من أهم القيود الثقافية التي فرضت على المرأة، هي النظرة الاجتماعية التي تحدد دورها باعتبارهـا زوجـة وربة منزل بالدرجة الأولى، وأنها دون الرجال مـن حيـث القدرة على تحمل المسئوليات وتـولي المناصـب الإداريـة المختلفة.

وبرغم كثرة الأدبيات التي نادت بضرورة إتاحة الفـرص أمام المرأة لتأخذ دورها المتوقع في مجال التنمية الإداريـة، إلاّ أن الكفاءة ما زالت ترتبط بالرجل فقط، ومن هنا تواجـه القلة من المديرات العربيات اللاتي وصلن إلى مواقع صـنع القرار بتساؤلات عن كفاءتهن وقدراتهن علـى الاضـطلاع بالمهام الإدارية الموكلة إليها.

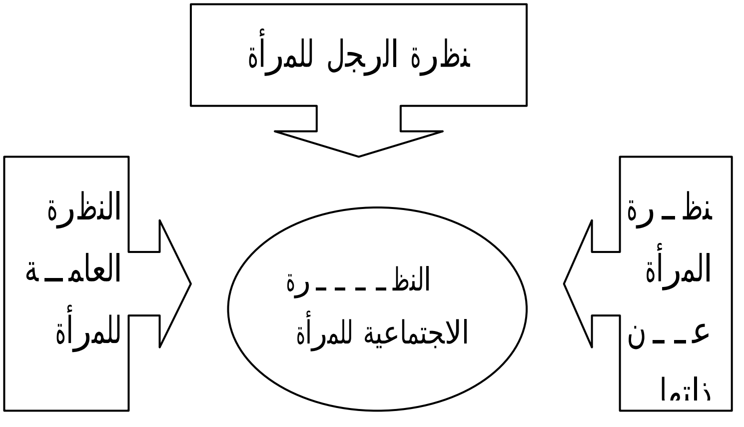
وقد ينعكس ذلك في شكل اتجاهـات سـلبية مـن قبـل المرءوسين تجاه المديرة؛ تتراوح بين الرفض وعدم المبالاة

وتتصاعد إلى العدوانية والتجريح الصريح، وبعبارة أخـرى فإن الثقافة العربية ركزت لفترات طويلة على "**دور المـرأة الإنجابي، أكثر من دورها الإيجابي فـي عمالـة التنميـة**". وبمعنى آخر فإن النظرة الاجتماعية للمرأة ركزت بقوة على دور المرأة في المنزل، ومن ثم اقتصرت النظرة الاقتصادية لها على أنها صاحبة مسئولية إعداد الأجيال التي يمكـن أن تساهم في التنمية الاقتصادية.

وقد أدى ذلك إلى تولي المسئول (الأب أو الأخ أو العـم) تحديد المستقبل الوظيفي للمرأة من حيث اختيار نوع التعلـيم ومدته، وإمكانية الالتحاق بسوق العمل من عدمـه أو حتـى اختيار الوظيفة، ومدة الاستمرار فيها أو التوقف عنها، وأكثر من ذلك فقد ارتبط عمل المرأة بالمستقبل الوظيفي للزوج في الكثير من الأحيان، ففي حالات عديدة كانت الزوجة العاملـة تتخلى عن وظيفتها إذا ما انتقل الزوج للعمـل فـي منطقـة أخرى داخل نفس الدولة أو للعمل في بلد آخر، وفي الحالات العكسية التي تتطلب من المرأة لظروف وظيفيـة (الترقيـة أو تغيير مكان) إلى ترك مقر إقامة زواجها فإنها لا تستطيع

ذلك وتضطر كثيرا إلى الاستقالة، أو تغيير العمل للبقاء إلـى جوار أسرتها أو زوجها.

وقد ساعد على رسوخ هذا المعتقد الثقافي المفهوم السـائد لدى المرأة ذاتها بأنها أقل قدرة من الرجل في مجالات العمل المختلفة، وغالبا ما يتحدد هذا المفهوم نتيجة تفاعـل ثلاثـة مفاهيم فرعية للمرأة هي (شـكل ١١/ ٢): المفهـوم الأول يشرح تصور المرأة عن ذاتها، والمفهوم الثاني يشرح مفهوم المرأة عن المرأة بصفة عامة، بينما المفهوم الثالـث يعكـس تصور الرجل للمرأة (الشبيني، ١٩٩٧).



شكل (٢/١١): النظرة الاجتماعية للمرأة

ومن العجيب أن تكون نظرة المرأة لنفسها لا تختلف كثيرا عن نظرة الرجل للمرأة، وفي نفس الاتجاه تؤكد كـل مـن حمود (١٩٩٧) وشاهين (١٩٩٧) أن النظرة الدونية للمـرأة مصدرها جزئيا المرأة ذاتها. وعزي حمـود (١٩٩٧) هـذه النظرة الدونية إلى عوامل التنشئة الاجتماعية التقليدية، وتؤثر تلك النظرة الدونية على اتجاهات المرأة نحو العمل أو البقاء في المنزل واختيار نوعية الأعمال التي تتناسب مع طبيعتها.

وخلاصة القول إن المتغيرات الاجتماعية الثقافيـة تمثـل خليط من الفرص والمخاطر أمام المرأة. فلا شك أن الاهتمام بتعليم المرأة في كافة الدول العربيـة يمثـل نقطـة تحـول جوهرية، وفرصة تاريخية نادرة لتنميـة قـدرات المـراة، ومجالاً خصبا لإثبات الذات.

غير أن الأسقف الزجاجية قد تعوق تقـدم المـرأة فـي مجالات العمل المختلفة. فما زالت النظرة الاجتماعية للمرأة تحدد المنزل على أنه المكان الطبيعي للمرأة وأن العمـل - إذا كانت هناك فرصة - يمكن أن يـأتي مسـاندا دورهـا الأساسي إلى المنزل، ولا شك أيضا أن ذلك يمكن أن يفسـر لنا نسبيا ارتفاع معدلات ترك العمل بين النساء عـن نفـس

معدلات ترك العمل للرجال، غير أنه في جميع الأحوال فإن الاتجاه السائد هو تشجيع المرأة على التعليم والعمل هو مؤشر قوي على إمكانية نمو المرأة وظيفيا في المستقبل.

أثر المتغيرات التكنولوجية على المرأة العاملة:

شهد العالم خلال النصف الأخير من القرن العشرين تقدما تكنولوجيا غير مسبوق، ولعل الطفرة الحقيقية التي حدثت في تلك الفترة هي طفرة "تكنولوجيا المعلومات". ولقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات قفزة نوعية هائلة في مفاهيم الإدارة الحديثة تبدو معالمها واضحة جدا في مجالي التجارة الإلكترونية "e. Commerce" والأعمال الإلكترونية "e. business".

ويتضح مما سبق أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي المنظمات العربية إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال، أو التكنولوجيات الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة **توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية؛ لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد**، وبمعنى آخر فإن الموارد البشرية سوف تصبح المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات لتحقيق التقدم

المنشود خلال القرن القادم (حجاب، ١٩٩٤). كـذلك فـإن دخول عصر المعرفة سوف يفرض على تلك المنظمـات أن تسعى إلى الحصول على مساهمات، وإيداعات كل شـخص داخل المنظمة رجلاً كان أول امرأة.

وفي ضوء ما سبق فإننا نتوقع أن تكون أحـد مفـاتيح النجاح الأساسية للمديرة العربيـة؛ هـو امـتلاك جوانـب المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات، ومن الطبيعـي أن تتزايد احتمالات فشل المرأة في الحالات التي لا تتواكب فيها التغيرات التكنولوجية مع تغيرات مماثلة في فلسفة، وطـرق استثمار مصادر المعرفة.

وفي بحثها عن مشكلات ومعوقات أداء المديرة المصرية أوضحت الشـبيني (١٩٩٧) أن التحـديات الناتجـة عـن تكنولوجيا المعلومات، وتطور عصـر المعرفـة مـن أهـم التحديات التي تواجه المديرة المصرية كما هو واضح مـن الجدول (١١/ ٣).

جدول (١١/ ٣)

أهم التحديات التي تواجه المديرة المصرية

الترتيب	التحديات	الأهمية
١	ثورة مستمرة في المعلومات والاتصالات.	٤,٨٢
٢	نظام عالمي جديد تتعدد فيه مراكز القوة التكنولوجية.	٤,٦٢
٣	تطور تكنولوجي متسارع في ميادين الإنتاج والخدمات	٤,٥٩
٤	حرية التجارة وعالمية الأسواق.	٤,٣٠
٥	ندرة الموارد الطبيعية وتغيرات بيئية متلاحقة.	٣,٨٨
٦	تحرك قوي نحو مستويات متعالية من الرفاهية.	٣,٧٥

وكما هو واضح من الجدول السابق فإن المرأة يمكـن أن تواجه تحديات جديدة نابعة من حقيقة سيادة عصر المعرفـة والمعلومات على كافة مجالات العمل، ويبقى سؤال: **أين دور المرأة في هذا العالم الجديد؟ هل تمثل كل هـذه المتغيـرات عائقًا في سبيل تقدمها وتوليها المناصب الإدارية المختلفة؟ أم أن الفرصة قد حانت كي تثبت المرأة أنها قـادرة علـى تولي زمام المبادرة في عالم الأعمال الجديد؟**

بصفة عام يمكن القول إن التقدم التكنولـوجي سـلاح ذو حدين، فإما أن يكون **فرصة** سانحة للمديرة العربية في إحراز تقدم ملموس، وإما أن يكون **معوقًا** إذا سـاهم فـي إخمـاد الطاقات الإبداعية للمديرة العربية، غير أننا نرى أن فـرص النمو والتقدم التي يمكن أن تحققها المرأة في ظـل التطـور التكنولوجي والمعرفي الحادث حاليـا؛ أعلـى بكثيـر مـن المخاطر التي قد تصاحب نفس التقدم.

ومن المؤكد أن نمو المجالات المعرفيـة يفـتح للمـديرة العربية آفاقًا جديدة يمكن أن تمثل نقطة انطلاق هامـة فـي حياتها الوظيفية، ومن أهم المميزات التي تتيحها التطـورات التكنولوجية الحديثة للمديرة العربية هي زيادة الأهمية النسبية لعمال المعرفة، وإمكانية "العمل عن بعد".

عمالة المعرفة Knowledge workers:

كما غيرت الثورة الصناعية في القـرن الماضـي وجـه الحياة على الأرض، فإن "تكنولوجيا المعلومات" التي بـدأت بالثورة التكنولوجية في منتصف القرن العشرين حتى وصلت بنا إلى عصر المعرفة الذي نعيشه الآن، قـد جعلـت مـن التغيير الحقيقة الثابتة الوحيدة. وإذا كان قد صاحب الثـورة

الصناعية ظهور أصحاب الملايين من رجال الأعمال الـذين اعتمدوا في تكوين ثرواتهم على الثروات الطبيعية والعمـل الجسماني، فإن عصر المعرفة يتميز بظهور رواد جدد لم تقم أعمالهم على مناجم المعادن، ولا على آبار البترول ولا على تسخير عدد كبير من العمال من أجل تكوين ثروات طائلـة، وإنما اعتمدوا اعتمادا كليا على الفكر البشري، وقدرته علـى التجديد والابتكار؛ بحيث أصبح الفكر البشـري هـو أهـم الأصول لديهم إن لم يكن في بعض الحالات كل الأصول.

لم تعد مسألة المغرفة متعلقة فقط بقلة من القادة والمفكرين الذين يتولون عملية الابتكار والتجديد، وإنما أصبحت معظـم الأعمال مهما صغر شأنها تتطلب قدر كبير من المعرفة لـم يكن مطلوب من قبل، فلقد أصبحت المعلومات هي أهم مادة خام يحتاجها العامل في عمله بدءا من المزارع البسيط إلـى العمال، ومن الأعمـال المكتبيـة إلـى الأعمـال المهنيـة Professionals وأصـبح إحـلال الآلات والحاسـبات الإلكترونية (**الأتمتة Automation**) محل المـزارع فـي الحقل والعمل في المصنع والسكرتيرة في المكتب؛ هو أمـر

حتمي إن لم يكن للعامل من المهارات ما يستدعي الحفاظ عليه.

ويتضح مما سبق أن فرص نمو المرأة تنبع من حقيقة أن المهارة اليدوية ليست هي المطلوبة، وإنما المهارة الذهنية والتي تمكن صاحبها من التعامل مع فيض المعلومات المتجدد دائما، والذي يتطلب التعلم الدائم مدى الحياة، فها هي برامج الحاسب المنظمة للمواعيد والتي تستقبل وتسجل المكالمات التليفونية وتقوم بأعمال السكرتارية، وهذا الصراف الآلي في البنوك والإنسان الآلي في المصانع.

ولا يتوقف الأمر عند الأعمال البسيطة فلم يعد يتوقف نجاح الطبيب على علمه في مجال الطب، وإنما يمتزج عمله بتكنولوجيات متجددة من موجات فوق الصوتية وتصوير بالرنين المغناطيسي وغيره؛ بحيث أصبح الطبيب الناجح هو الذي يتميز بقدر كبير من المعرفة وقدرة على التعلم المستمر.

مما سبق نستطيع أن نستخلص مدى أهمية امتلاك المرأة لمصادر المعرفة لضمان القيام بدور فعال في عالم الأعمال. إن التحدي الأكبر الذي يمكن أن يواجه المرأة هو كيفية

الإشراف على عقول مفكرة ومجددة لا على عمليات إنتاجية منمطة. وإذا كانت إدارة المنظمة هي إدارة المستقبل، وإدارة المستقبل هي إدارة "تكنولوجيا المعلومات" كيف يمكن للمديرة أن تقوم بعملية التخطيط إن لم تكن هي نفسها مـن عمالـة المعرفة.

وخلاصة القول إن التحرك نحو عصر المعرفة يفـرض على المرأة أن تقيم أثر المعرفة على نمط تعليمها ورغباتها وقدرتها على امتلاك مصادر المعرفة المختلفة. ففي العصر الذي يكون الشيء الوحيد المؤكد فيه هو عدم التأكـد، فـإن المعرفة سوف تكون فيه المصدر الدائم لتحقيق التميز والتقدم للمرأة العربية، وبالمعرفة يمكن أن تحقق المـرأة زيـادات ملموسة في كفاءة العمل دون أن يقابل ذلك زيادات مماثلة في الاستثمارات المادية، ولا شك أن نجاح المرأة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تعظيم قدرتها على الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة في مجالات المعرفة المختلفة.

العمل عن بعد Teleworking:

ومن أهم مجـالات اسـتفادة المـرأة مـن "تكنولوجيـا المعلومات" هي مجال "العمل عن بعد" الذي يفتح العمل عـن

بعد آفاق كبيرة ورحبة لمستقبل العمل الإداري، ويتمثل هـذا العمل في قيام المديرة بعملها خارج مقر المؤسسة بما يتناسب مع ظروفها وباستخدام الأجهزة التي تمتلكها (عبـد النبـي، ١٩٩٧). ومن الممكن أن يؤدي هذا النظام إلى تغيير العديـد من المفاهيم الإدارية واللوائح والقوانين المنظمة للعمل مثـل مواعيد الحضور والانصراف والعلاقات الاجتماعية داخـل المنظمة.

ومن المجالات الحيوية التي يمكن أن تساهم فيها المـرأة في العمل عن بعد هـي مجـالات مشـروعات تكنولوجيـا المعلومات، والأعمال الخدمية مثـل المحاسـبة والتسـويق والإعلان وأعمال الوساطة التجارية، أو حتى التعلـيم عـن بعد، والصحافة والإعلام والبحوث.

ومن أهم المميزات التي يمكن أن تتحقق للمديرة العربيـة من خلال "العمل عن بعد" هـي إمكانيـة ممارسـة المـرأة لأعمالها الإدارية دون الحاجة إلى التواجـد المـادي كمـا اعتادت من قبل، فما من شك أن إمكانية "الاجتماعات عـن بعد" "Teleconferencing" مثلاً يمكن أن تساعد كثيرا على

أداء المهام الإشرافية للمديرة دون الحاجة إلى التواجد المادي بشكله المألوف.

وأكثر من ذلك فإن استخدام تكنولوجيا "الاجتماعات عـن بعد" يمكن أن يتيح للمرأة العاملـة أن توسـع مـن نطـاق الإشراف على المرءوسين، نظرا لسهولة عقـد مثـل هـذه الاجتماعات مع المرءوسين في مناطق جغرافية متباعدة في نفس الوقت. ويؤكد هذا الاتجاه مـا توصـل إليـه هـراس (١٩٩٧) من أن تكنولوجيا المعلومات ستؤدي إلـى تغييـر هيكل العمالة في المنظمات التي تعتمد على هذه التكنولوجيا؛ بحيث يصبح معظمهـم مـن الأخصـائيين ذوي المعـارف المتخصصة، ومن ثم لا يحتاج إلى الكثير من الإشراف.

ومن الواضح أن ظروف عمل المرأة تسنح الآن أكثر من أي وقت مضى باستغلال تكنولوجيا "العمل عن بعـد" لأداء مهامها الوظيفية مـن ناحيـة، والمحافظـة علـى مكانتهـا الاجتماعية والتزاماتها العائلية من جانب آخر.

وفي ضوء ذلك التقدم التكنولوجي، فإنه متـى تـوافرت للمرأة العاملة الشروط اللازمة لتولي المناصب القيادية، فليس هناك ما يحول دون ذلـك، ولا يمكـن التـذرع بـالفروق

الجسمانية أو العضوية بينها وبين الرجل، لحرمانها من ذلك الحق دون سند من المنطق والعقل (الدقاق، ١٩٩٧).

وخلاصة القول إن المتغيرات التكنولوجية الحديثة تمثـل فرصة سانحة للمديرة العربية لتحقيق التقدم والنمو الوظيفي. فالتكنولوجيا الحديثة تعطي للمرأة مجالاً واسعا لمنافسة المدير في كافة مجالات العمل، تلك المجالات التي يكون فيها الغلبة للقدرة على استيعاب التكنولوجيات الحديثة، والبراعـة فـي تطبيقها لصالح العمل، فالعبرة الآن ليسـت بمقـدار القـدرة العضلية بقدر ما هي القدرة الذهنية والاسـتعداد لاسـتيعاب جوانب التكنولوجيا الحديثة.

مستقبل المرأة العاملة

إن الحديث عن المرأة العاملة ملـيء بـالآراء المؤيـدة والآراء المعارضة، غير أن هدفنا الأساسي هنا لم يكن فض الاشتباك بين المؤيدين والمعارضين والتوصـل إلـى حـل سلمي. إنما كان هدفنا الأساسي هو تحديد مقومـات نجـاح المرأة العاملة في ظل متغيرات بيئة الأعمال.

وبصفة عامة يمكن القول إنه برغم مـا تحقـق للمـديرة العربية من نجاح خلال نصف القـرن الماضـي، إلاّ أنهـا ما زالت تواجه العديد من **التحديات** التي تعوق تقدمها نحـو إثبات ذاتها وقدراتها كمديرة عصرية.

وتنبع التحديات الكبرى من مصـدرين أساسـيين همـا "الأسقف الزجاجية" و"تكنولوجيا المعلومات والمعرفة". فـلا شك أن ما أتاحته القوانين والتشريعات من فرص أمام المرأة للنمو والتقدم يصطدم دائما بأسقف زجاجيـة غيـر مرئيـة مصنوعة من نسيج ثقافي صعب الاختراق برغم شفافيته. هذا النسيج الزجاجي الثقافي لا يمنع المرأة من التقـدم (حسـب

التشريعات) ولا يمكنها من الوصول إليه (حسب الأعـراف الثقافية).

وعلى الجانب الآخر فإن التحـدي التـالي هـو تحـدي "المعرفة". إن التحول الذي يشهده العـالم الآن مـن عصـر الصناعة إلى عصر المعرفة؛ يمثل تحـديا كبيـرا للمـديرة العربية، فلا شك أن المعرفة هي المتغير التنظيمـي الهـام والمؤثر على مستقبل منظماتنا العربية، ومن هـذا المنطلـق فإن امتلاك المرأة لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها الأول لامتلاك القوة، قوة المعرفة، ومن ذلك يمكن القول إن المرأة خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما علميا ملموسا في ضوء ما "تملك" من موارد مادية فقط، ولكن في ضوء ما "تعرف": أيضا.. وبمعنى آخر فإن المرأة يجب أن تعد العدة لمواجهـة تحديات عصر المعرفة.

هذا عن التحديات، ولكن ماذا عن الفرص الناتجة عـن مستجدات بيئة العمل؟

إن المتتبع لمتغيرات بيئة الأعمال العربية خلال نصـف القرن الماضي؛ يمكن أن يدرك بسهولة أن المحصلة النهائية لتفعل تلك المتغيرات تمثل منعطفًا هاما في تاريخ نمو المرأة.

فلا شك أن تحولات عدة قد ساهمت على فتح العديـد مـن الأبواب التي كانت مغلقة في وجه المرأة. فما بـين التأكيـد على المساواة بين المرأة والرجل في كافة نـواحي العمـل، ونمو دور قطاع الأعمال الخاص في إحداث التنمية الشاملة، مع تزايد أهمية الاقتصاد الخدمي ونمو الجانب المعرفي فـي إدارة الأعمال الحديثة، كل تلك المتغيرات تمثـل مجـالات خصبة لنمو المرأة وتقدمها.

إن الفائدة الكبرى التي يمكن أن تعود على المـرأة مـن تفاعل تلك المتغيرات البيئية؛ هي أن تلـك المتغيـرات فـي مجملها أكدت حقيقة واحدة هي أن المنظمات العربية لا يجب أن تصب جل اهتمامها على تحقيق المعادلة الرقميـة بـين نصيب الرجل والمرأة في تركيبة مواردها البشرية، وبدلاً من ذلك فإن جل اهتمام تلك المنظمات يجب أن يوجه إلى تعظيم العائد من "**رأس المال الفكري**" رجلاً كان أم امرأة.

قائمة المصطلحات

* المرأة في الإدارة	* Women in management
* المرأة العاملة	* Working woman
* المتغيرات السياسية	* Political variables
* المتغيرات الاقتصادية	* Economic Variables
* المتغيرات الثقافية	* Cultural variables
* المتغيرات الاجتماعية	* Social variables
* المتغيرات التكنولوجية	* Technological variables
* الاقتصاد الخدمي	* Service economy
* السقف الزجاجي	* Glass ceiling
* الحركة النسائية	* Women movement
* المكاتب الافتراضية	* Virtual offices
* المؤتمرات عن بعد	* Tele – conferencing
* العمل عن بعد	* Tele – work

الملاحق

ملحق (١) تقييم الأداء

الشركة الدولية للمقاولات

يعمل السيد خالد مديرا للإدارة الهندسية في الشركة الدولية للمقاولات، وهي كبرى الشركات العاملة في الدولة. وتتمتع الشركة بسمعة طيبة بين بقية شركات المقاولات، وقد أصبحت مكانًا يسعى الكثيرون إلى الالتحاق للعمل به نظرا لجودة مناخ العمل؛ بالإضافة إلى ما توفره الشركة من فرص للترقي والنمو في الوظائف، وما تصرفه للعاملين من أرباح ومكافآت.

ونظرا للجهود غير العادية التي بذلها العاملون في الإدارة الهندسية خلال العام الماضي فقد قررت إدارة الشركة صرف مكافأة مالية قدرها ٨٤٠٠٠ جنيه للعاملين، وقد قرر السيد خالد أن يتم توزيع المكافآت كما يلي:

المكافأة	القيمة بالجنيه
الأولى	١٤٠٠٠
الثانية	١٣٠٠٠
الثالثة	١٢٠٠٠
الرابعة	١١٠٠٠
الخامسة	١٠٠٠٠
السادسة	٩٠٠٠
السابعة	٨٠٠٠
الثامنة	٧٠٠٠

وقد بدأ السيد خالد في تكوين فريقين لتقيـيم أداء هـؤلاء العاملين في ضوء المعلومات التالية:

١ ـ المهندس حامد:

يعمل السيد حامد في الشركة منذ ثلاث سنوات، وقد كان في غاية النشاط والهمة عند بداية تعيينه في السنة الأولـى. غير أن دوام الحال من المحال، ففي العامين الأخيرين تدهور أداء حامد تدهورا ملحوظًا، وقد اشتكى الزملاء مـن عـدم

قدرته على إنجاز الأعمال الموكلة إليه، ويـرى الجميـع أن قدرة حامد على التجديد والابتكار؛ قد توقفت عند ما تعلمـه في بداية تعيينه بالشركة، وباختصار فإن حامد يقضي معظم الوقت في التحدث عن أمجاد ماضيه القريب.

٢ ـ السيدة فاطمة:

السيدة فاطمة متزوجة إلى رجل أعمال ثري جدا، ولا أحد يعلم لماذا تعمل بهذه الجدية والنشاط، فهي دائمـا أول مـن يحضر إلى العمل وآخر من ينصرف عنه، وقد اسـتطاعت السيدة فاطمة خلال فترة قصيرة من تعيينها قيادة العديد مـن فرق العمل بنجاح؛ نظرا لشخصيتها القيادية وقدرتها العاليـة على إنجاز الأعمال الموكلة إليها.

٣ ـ السيد علي:

يعتقد الجميع أن السيد علي لا يملك من مهارات العمـل سوى كونه ابن أخ السيد عبد ا أحد مؤسسي الشركة، فهـو غير مسئول ولا يمكن الاعتماد عليه، ويعلم الجميع أن علي لا يعمل إلا إذا توافرت لديه الرغبة في أداء عمل معين، غير أنه إذا ما أحب هذا العمل فإنه يتقنه إلى درجة مذهلة.

٤ ـ المهندس يوسف:

يبدو الإرهاق دائما على وجه السيد يوسف، والجميع هنـا يعلم مقدار ما يبذله يوسف من جهد زائد، إلا أنه من العجيب أنك إذا ما قمت بمراجعة أعماله وتصميماته لوجدتها مليئـة بالأخطاء الفنية الواضحة، وفي حقيقـة الأمـر فـإن تلـك التصميمات لا ترقى إلى بقية أعمال الزملاء في القسم، وقـد تم تنبيه المهندس يوسف أكثر من مرة إلى تلك الأخطاء غير أن تحسنًا ملحوظًا لم يطرأ على أداء السيد يوسف.

٥ ـ السيد مختار:

يعتبر السيد مختار أقدم العاملين في الإدارة، فهو يعمل في الشركة منذ خمسة عشر عاما، وقد لوحظ مؤخرا انخفـاض إنتاجية السيد مختار بشكل ملحوظ، ويبـدو أنـه لا يحـاول الخروج من هذا المأزق، ويتفادى العديد من الزملاء التعامل مع السيد مختار نظرا لافتقاره للباقة والذوق بصـفة عامـة، بالإضافة إلى ميله الدائم للتحدث عن بطولاته أيـام الشـباب ورغبته الدائمة في التمسك باللوائح والقوانين، وبصفة عامـة يلاحظ أن السيد مختار لا يعاني أي ضائقة مالية؛ حيث إنـه أعزب ويعول نفسه ومرتبه الحالي مناسب جدا.

٦ ـ السيد جمال:

السيد جمال أرمل وله ثلاثة أطفال، ولـذلك فهـو يعمـل ساعات إضافية بصفة دائمة من أجل الحصول علـى عائـد إضافي، ويضطر جمال إلى نقل بعض الأعمال إلى منزلـه الخاص حتى يتمكن من الانتهاء من العمل فـي مواعيـدها المحددة، وفي نفس الوقت ملاحظة الأبناء، ويعتبـر السـيد جمال جديدا على الإدارة؛ حيث إنه تنقل بـين العديـد مـن إدارات الشركة خلال السنوات الماضية، وبـرغم مسـتواه المتميز في السنوات السابقة إلا أن تقييم أداء جمال متوسـطًا هذا العام.

٧ ـ المهندس راشد:

التحق المهندس راشد بالشركة منذ عامين فقط، غير أنـه يعتبر من أفضل المهندسين الحاليين في الشركة، وقد حصل راشد على تقديرات مرتفعة خلال سنوات الدراسة الجامعية، وقد تميز أداء راشد بدرجة عالية من الجودة والإتقان، ويشهد له الجميع بدماثة الخلق والتعاون مع الزملاء، والسيد راشـد متزوج حديثًا وعليه التزامات مالية كبيرة ومرهقة.

٨ ـ السيد بلال:

بالرغم من كثرة الأعباء المالية الملقاة على كاهل السـيد بلال وإصابته المزمنة بالعديد من الأمراض، إلا أن أعمالـه تتصف بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، ولا يرغب العديـد من العاملين في الاشتراك مع السيد بلال في فرق عمل لأنهم لا يشعرون أنه يعمل بجدية، فهو يأتي إلى العمـل متـأخرا وينصرف مبكرا بصفة دائمة، وبالرغم من ذلك كله فقد كان أداؤه المتميز موضع إعجاب الكثيرين من رؤسائه.

المطلوب: تقييم أداء العاملين في الموقف السابق لتحديد أحقية كل منهم في المكافأة.

ملحق (٢) المواقف الحرجة

البنك العالمي

يتميز البنك العالمي بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء، وقد استطاع البنك خلال فترة العشر سنوات الماضية أن يجذب إليه شريحة كبيرة من العملاء، ويوجد بالبنك إدارة للرقابة المصرفية تهتم بالرقابة على الأعمال المصرفية، بالإضافة إلى مراقبة كافة العمليات والعلاقات مع جمهور البنك، ويعتمد أسلوب العمل في إدارة الرقابة المصرفية على مبدأ الرقابة العلاجية، وطبقًا لهذا المبدأ فإن الرقابة تتم بصفة مستمرة حتى يمكن التنبؤ بالأخطاء وعلاجها قبل أن تستفحل.

ويرأس هذه الإدارة السيد **أدهم** الذي يشتهر بجديته وقدرته على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعدم تقييده بالروتين، ويرى أدهم أن السرية والمفاجأة هما أفضل الوسائل لزيادة فعالية العملية الرقابية، ولذلك فهو يتولى بنفسه إعداد جدول الزيارات الأسبوعية لفروع البنك ولا يعلنها للعاملين معه إلاّ صبيحة يوم الزيارة، وذلك حتى يضمن – حسب قوله –

اكتشاف أخطاء العمل في كل زيارة، وفي الأسبوع الثالث من شهر ديسمبر الماضي قرر **أدهم** إرسال السيد **عبد الرحيم** في زيارة مفاجئة لأحد فروع البنك في وسط المدينة؛ حيث تتركز معظم الشركات الكبرى المتعاملة مع البنك.

وكعادته دائما جلس **عبد الرحيم** في صالة البنك يراقب العمليات التي تتم لمدة تزيد عن ثلاث ساعات، وقد كان هذا اليوم يوم عمل صعب نظرا لقرب انتهاء السنة المالية المتعلقة بهم قبل انتهاء السنة المالية، وخلال مراقبته لما يحدث لاحظ عبد الرحيم ما يلي:

عدم توافر النماذج (السحب أو الإيداع مثلاً) في متناول يد العملاء.

تحدث موظف التللر مع بعض العملاء في موضوعات شخصية غير مرتبطة بالعمل.

عدم التزام موظف التللر بمبدأ السرية، فإذا ما طلب منه أحد العملاء معرفة رصيد الحساب، أبلغه الموظف بالرصيد على مسمع من كل الجمهور الحاضر بالرصيد.

ولحرصه الشديد على سمعة البنك تقدم عبد الرحيم من موظف التللر (السيد **عثمان**) وعرفه بنفسه، وروى إليه ما

لاحظ ناشده عدم تكرار تلك الملاحظات في المرات القادمة. غير أن السيد عثمان لم يبدي اكتراثًا بما قاله **عبـد الـرحيم** واستمر في عمله بحجة أن ليس لديه متسع من الوقت للـرد على تلك الاتهامات، وقد توجه **عبد الرحيم** إلى مقابلة السـيد **رامي** ـ مدير الفرع ـ لشرح الموقـف، غيـر أن **رامـي** أوضح **لعبد الرحيم** أن موظفي الفرع يعملون ساعات إضافية منذ أسبوعين لمواجهة ضغط العمل، وأنه لا بد مـن إيجـاد العذر لهم لضمان استمرار العمل، ولم يقتنع عبد الرحيم بهذا الرد وقرر الانصراف والعودة إلى الإدارة، وقد روى **عبـد الرحيم** الواقعة لأدهم الذي طلب منه كتابة تقرير شديد اللهجة يروي فيه ما حدث، وقد رفع أدهم التقرير إلى السيد جمـال ـ مدير عمال البنك ـ والذي طلب بدوره عقد اجتماع يضم كل من أدهم ورامي لمناقشة تلك الواقعة، وفـي اللقـاء دار الحوار التالي:

جمال: اجتماعنا اليوم لمناقشة التقرير الذي تقدم به أدهم عن ما حدث في فرع وسط المدينـة خـلال الأسـبوع الماضي، يا ترى إيه ردك يا رامي.

رامي: الحقيقة أن عملية الرقابة لم تكـن منطقيـة، فالوقـت صعب جدا بالنسبة لفرع البنك خاصة، وأننا في نهاية السنة المالية، هذا من جانب ومن جانب آخر أعتقـد أن تقارير الأداء المالي عن فرعنا تظهر بوضـوح أننا فرع بنك متميز، ولم يحدث شكاوى من جانـب العملاء.

جمال: صحيح.. ألم يكن من الممكن أن تنتظر إلى بداية العام التالي يا أدهم حتى يمكن مناقشة تلك الظاهرة!!!!

أدهم: الحقيقة أن معظم النار من مستصغر الشرر، كما تعلم سيادتكم.. أخشى ما أخشاه هو أن تستفحل الأمـور وتصبح تلك الظاهرة مشكلة لا علاج لها.. وأنا دائما أقول إن الوقاية خير من العلاج.

جمال: إيه رأيك يا رامي؟؟؟

رامي: أنا عن نفسي مقتنع أن عملية الرقابة بدأت تحيد عـن أهدافها، وتتحول إلى عملية تصـيد أخطـاء!! هـل فكرت إدارة الرقابة أن ترسل إلينا مرة واحدة خطاب شكر على ما نبذله من جهد، أم أن الهدف الحقيقـي

تحول إلى تصيد الأخطـاء والتشـهير بـالإدارات المعنية؟

جمال: لا.. لا أعتقد أن هذا هو القصد من عملية الرقابـة!! ولكن الهدف هو مساعدة الإدارات البنكية علـى أداء العمل بشكل أفضل.. أليس كذلك يا أدهم؟

أدهم: نعم يا سيد جمال.. ولكن يبدو أن الزميل نسى أننا ننبه على أخطاء واقعية حدثت في واجهة البنك، يكفي يا سيد جمال أن الموظف يعلن أرصدة العملاء تعلـن دون سرية أمام بقية العملاء.

وهنا بدأ الحوار يأخذ شكلاً جديدا في تبادل الاتهامـات، الأمر الذي دعا جمال إلى إنهاء اللقاء، ووعد أنـه سـوف يحل هذه المشكلة بنفسه....

ملحق (٣) نموذج تقييم أداء

"التقييم السنوي لأداء عميد الكلية بواسطة أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي..../....

كلية:............ اسم العميد:...........

ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة أمام كل عنصر من عناصر التقييم).

م	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	متوسط	دون المتوسط
أولاً: إدارة الكلية					
١-	يتملك روح المبادرة والقدرة على تقديم الأفكار الجديدة والحلول الغير تقليدية للمشاكل.				
٢-	يشجع الفكر المستقل والأفكار الجديدة لحل مشاكل الكلية.				
٣-	يتمتع بقدرة عالية على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.				

م	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	متوسط	دون المتوسط
٤-	يجمع المعلومات المناسبة ويتشاور مع من يهمه الأمـر قبـل اتخـاذ القرار.				
٥-	يفوض فـي اتخـاذ القـرار فـي الظروف المناسبة وحسب القواعد والإجراءات المتعارف عليها.				
٦-	يستمع لأعضاء هيئـة التـدريس والعاملين، ويمكـن مقابلتـه فـي غالبية الأوقات.				
٧-	يضع استراتيجيات وخطط طويلـة وقصيرة الأجل لمسـيرة الكليـة، والإشراف على تنفيـذها بكفـاءة عالية.				
٨-	يقـوم بتخطـيط وإدارة ورقابـة ميزانية الكليـة، وترشـيد أوجـه الصرف.				
٩-	مدى نجاحه في عرض وجهة نظر				

م	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	متوسط	دون المتوسط
	الكلية ومطالبها بدقة.				
	ثانيا: الشئون التعليمية:				
-١٠	يتمتع بقـدرة عاليـة علـى إدارة (تخطيط، تنفيذ، متابعـة) خطـط تطوير البرامج الدراسية وأساليب وطرق التدريس.				
-١١	يحرص على توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمليـة التعليمية				
-١٢	يشجع فتح قنـوات اتصـال مـع أعضاء هيئة التـدريس والطلبـة والحصول على تغذية استرجاعية مستمرة.				
-١٣	يحرص على فتح قنوات اتصـال بجامعـات وهيئـات ومؤسسـات متميز في تطوير طرق وتقنيـات التـدريس ومتابعـة الاتجاهـات				

م	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	متوسط	دون المتوسط
	العالمية.				
ثالثًا: شئون البحث العلمي:					
١٤-	يوجه خطـط البحـث المتكاملـة بالكلية بما يـؤدي إلـى توسـيع المعرفة وخدمة البيئة المحيطة.				
١٥-	يحرص على توفير موارد بحثيـة من الجامعة والهيئات المستفيدة من نتائج الأبحاث.				
١٦	يحرص على الاتصـال بجهـات البحث محليـا وعالميـا؛ لتتـيح مجالات البحث الفردي والمشترك بين الكلية، وبـين غيرهـا مـن مؤسسات البحث العلمي.				
١٧	يتابع سير العمل فـي المشـاريع البحثية بصفة دورية، ويحـرص على حل المشاكل التي تواجهها.				

رابعا: شئون خدمة المجتمع:

١٨- يشجع فتح قنوات اتصال بين الكليـة وبين الجهات العاملة في المجتمـع، والبيئة المحيطة ذات الاتصال الوثيق برسالة الكلية وأهدافها.

١٩- يعمل على تقديم العون والمشورة إلى الجهات ذات الصلة برسـالة الكليـة وأهدافها، والتي تمتلك فيهـا الكليـة موارد ذات خبرة متخصصة.

٢٠- يعمل على الحصول علـى المـوارد اللازمة لتنفيذ الخدمات المجتمعيـة، وإبراز دور الكلية في المجتمع.

خامسا: شئون هيئة التدريس والعاملين:

٢١- يعمل على متابعة وتنفيـذ الخطـط اللازمـة لتطـوير أعضـاء هيئـة التدريس والعاملين في كـل أوجـه عملهم.

٢٢- لا يفرق بين الأقسام أو بين أعضـاء هيئة التدريس في المعاملة.

٢٣- يشجع الرأي الآخـر ويسـتمع إلـى أعضاء هيئة التـدريس والعـاملين بالكلية، ويشركهم في مناقشة الأمور الخاصة بالكلية.

٢٤- يعمم المعلومـات والبيانـات علـى أعضاء هيئة التدريس.

٢٥- يتعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية، ويعمـل جاهدا على تحقيقها.

سادسا: شئون الطلاب:

٢٦- يهتم بنوعيـة الإرشـاد الأكـاديمي وانتظامه.

٢٧- يحـرص علـى متابعـة وتوثيـق السجلات الإرشادية من خلال ملفات كاملة، واستخدام تقنيـات الحاسـب الآلي في تحديث وحفـظ السـجلات الإرشادية للطلبة.

٢٨- يتتبع ويدعم الأنشـطة الـلا صـفية ويشجع الطلبة على الانخراط فيهـا؛ بهـدف تنميـة شخصـية الطـلاب

والطالبات

٢٩- يهتم بتشجيع المهارات الفردية للطلبة المتفوقين، ووضع البـرامج الكفيلـة برعايتهم.

٣٠- يضع آليات تساعد في تقديم خدمات توظيفية واستشارية لخريجي الكلية، ومتابعة تقدمهم المهني والوظيفي.

المطلوب: تقييم النموذج السابق كوسيلة أساسـية لتقيـيم أداء عمداء الكليات.

ملحق (٤) نماذج تميز الأداء الوظيفي

نموذج جدارة لرجال البيع في شركة رهن عقاري

مكونات الجدارة	وصف مكونات الجدارة
القدرة	• **القدرة العقلية:** القدرة على التعامل مع عدة موضوعات وتفاصيل وبدائل، القدرة على التعلم. • **الاستنتاج الكمي:** القدرة على التعامل مع الأرقام، وتحليلها، واستخلاص النتائج منهـا، الشـعور بالراحة في التعامل مع الأرقام. • **الفكر غير التقليدي:** القدرة على الرؤية والتفكيـر في الحلول غير التقليدية أو المعروفة.
الشخصية	• **قوة التحمل:** القدرة على تحمل الضـغوط والمواقـف المحبطة، والعمل بدرجة عالية من الكفاءة تحت هـذه الظروف. • **الحزم:** القدرة على تولي زمام الأمـور فـي مواقـف المواجهة مع إظهار قدر من اللباقة والدبلوماسية. • **الكفاية الذاتيـة:** القـدرة علـى الاحتفـاظ بالـدوافع الشخصية، والعمل باسـتقلالية لفتـرات طويلـة دون الحاجة إلى دعم، أو موافقة الرئيس المباشر في العمل.

مكونات الجدارة	وصف مكونات الجدارة
	• **الرغبة الاجتماعية**: الرغبة في التفاعل مع الآخـرين، وإظهار مشاعر الود، وتكوين شبكة علاقات اجتماعية. • **روح المنافسة**: الرغبة في الفوز وتحقيـق الأهـداف المخططة، والرغبة في مواجهة التحديات. • **مستوى جهد مرتفع**: القدرة على تكوين طاقـة عمـل مرتفعة والحفاظ عليها.
المهارات	• **مهارات البيع الأساسية**: تكـوين علاقـة طيبـة مـع العملاء، تحديد احتياجات العملاء، الربط بـين فوائـد السلعة وخصائصها، تحقيق أهـداف البيـع، وإنهـاء الصفقات بنجاح. • **مهارات حل المشاكل**: توقع المشاكل، وابتكار الأفكار، والتفرقة بين الظواهر والمشاكل، واقتـراح الحلـول، وتطبيق الحلول. • **مهارات العرض والتقديم**: القدرة على تحقيق الاتصال الفعال مع الجماعات صغيرة وكبيرة الحجم، وعـرض الأفكار بوضوح، والتعـرف علـى مفـاتيح أسـرار المجموعات، والقدرة على استخدام وسـائل العـرض المرئية باقتدار، والاحتفاظ بتأثير قوي على الغير. • **مهارات القيادة والتـدريب**: تحديد احتياجات التـدريب

مكونات الجدارة	وصف مكونات الجدارة
	والعمل على تقليص فجوة المعرفة، تبسيط المعلومات، التأكد من أنفسهم، تدعيم السلوك المرغـوب، وتحفيـز القادرين على التعلم.
المعرفة	• **التحليل المـالي**: تحديد أثر القـرارات الماليـة علـى القرارات الخاصة بالعملاء، وقرارات عملاء العمـلاء، والشركة. • **مهارات الحاسب الآلي**: المهارات الأساسية في الحاسب الآلي وتطبيقاتها في مجال برامج التسـويق، وقواعـد العملاء، والبيانات الاقتصادية المناسبة. • **معرفة المنتجات**: الخبرات المتعلقة بمنتجات الشـركة وخدماتها، والجوانب التنظيمية الهامة الأخرى. • **البيئة التنافسية**: التعرف على القوى المنافسة وقـدرة الشركة على مواجهة هذه المنافسة.

ملحق (٥) نماذج تميز الأداء الوظيفي

نموذج جدارة لعملية إعداد وتنفيذ خطة موارد بشرية

العنصر	عناصر الأداء
١ ـ حلل تركيبة قـوة العمل الحالية.	١- استخدام وتحليل بيانات العمالة وتفسيرها. ٢- بيانات العمالة المستخدمة يجب أن تكون حديثـة ودقيقـة ويمكن الاعتماد عليها. ٣ - تحديد عناصر الجدارة للوظائف الحالية.
٢- حدد احتياجـات الشركة من العمالة في المستقبل.	١. مراعاة خطط الأعمال عند تحديـد احتياجـات القـوى العاملة، لضمان التناسق بـين خطـط القـوى العاملـة وأهداف الشركة. ٢. مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على خطة الموارد البشرية. ٣. مراعاة احتياجات الأقسام وتحويلها إلى معلومات عـن الاحتياجات المستقبلية. ٤. تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بشكل مبدئي. ٥. تحديد مكونات الجدارة المستقبلية التي لا يمكن تحقيقهـا من خلال العمالة الحالية.

العنصر	عناصر الأداء
٣ ـ إعـداد خطـة موارد بشـرية لسـد فجـوة الاحتياجات المختلفة	١. استشارة أو الاعتماد على الخبراء الخارجيين كلما دعت الحاجة. ٢. تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف للعمالة الحالية. ٣. دراسة كل الأهداف والقيود التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على خطة الموارد البشرية. ١. وضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى الوفاء باحتياجـات العمالة الحالية والمستقبلية في شكل خطة. ٢. وضع أولويات لاحتياجات القوى البشرية في المستقبل.
٤ ـ الموافقة علـى الخطة ووضعها موضع التنفيذ.	١- الحصول على موافقة الموظفين وبقية الأطراف المعنية. ٢- توزيع الخطة المكتوبة على الأطراف المعنية. ٣- تحديد استراتيجيات تنفيذ الخطط.

المصدر: Australian National training authority, 1998.

ملحق (٦) تابع: نماذج تميز الأداء الوظيفي

نماذج لبعض تجارب المنظمات في مجال استخدام نماذج الجدارة

المنظمة	مصادر نموذج الجدارة
Microsoft	* Competency model of Microsoft. www.eu.microsoft.com/technet/win2000/skillsnc.asp
Holiday Inn	* Ashton. C., "How competencies Boost performance, " **Management development review**, 9, 3, 1996: 1 – 8
Volvo	* Sandberg, J., "**Understanding Human competence at work: An interpretative Approach, " Academy of management Journal**, 43, 1, Feb. 2000: 9 – 25.
Hewlett – Packard (HP)	* Yeung, A.; Woolcock, P.; and Sullivan, J. "Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Key to Sustaining the Transformation of HR Functions, "**Human resources planning, 19, 4, 1996: 48 – 58**.
IBM	* Louts white paper: "Louts IBM, and Knowledge management, "A Lotus development corporation strategic white paper, 1998.

مصادر نموذج الجدارة	المنظمة
* Endorsed components: Competency standards Assessments guidelines qualifications.	**Australian National training authority**
* Buckman Laboratories, the transition workshop. www.Buckman.Com/egh/transit.htm	**Buckman Laboratories**
• Australian national training authority, **endorsed component: Competency standards assessment guidelines qualifications. December 1998.** • Willis, M., **Teaching and learning the Key competencies: Models for instructional design.** Western Adelaide institute of TAFE, Open learning unit 1996. • The university of Texas, Medical Branch at Galveston. Mbarnett@Utmb.edu	**Education and Universities**
• Hewlett, P., and Eichelberger, L., "Creating Academic/ service partnerships **Through nursing education,** 39, 6, Oct. 1999: 295 – 297. • Goldstein, E., "Competency models Help identify promising candidates" **Healthcare Financial management,** 39, 7, Oct. 1999: 294 – 295. • Cherry, B., **Competency Nursing: Issues, Trends, and Management,** Mosby. 1999.	**Nursing and Healthcare.**

المراجع

المراجع العربية:

- الدقاق، شكري (١٩٩٧). "**المركز القانوني للمـرأة في الشريعة الإسلامية**"، المـؤتمر السـنوي الأول، المديرة العربية والتنمية المتواصـلة، الإسـكندرية، مارس.
- السلمي، علي (١٩٧٦). **الأسس النظريـة لتخطـيط التدريب**. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المـؤتمر العربي للتدريب، تونس.
- السلمي، علي (١٩٩٦). "**تنمية المـوارد البشـرية: السبيل إلى الميزة التنافسـية لمنشـآت الأعمـال**"، الملتقى الثاني للمـوارد البشـرية: تنميـة المـوارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمنشـآت الأعمـال الخاصة، الغرفة التجارية الصناعية، جـدة: ٣٤ ـ ٦٣.
- الشبيني، هانم إبراهيم علـي (١٩٩٧). "**مشـكلات ومعوقات أداء المديرة المصرية في الجهاز الإداري**

للدولة"، المؤتمر السنوي الأول للمديرة العربية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية، مارس.

- العطيفي، عزة أحمد سلامة (١٩٩٧). "**المرأة العربية والمشاركة في اتخاذ القرار**". المؤتمر السنوي الأول، المدير العربية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية، مارس.
- العلواني، حسن (٢٠٠١). "**إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية**". المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ٣٠٩ ـ ٣٢٤.
- برنامج الأمم المتحدة، (١٩٩٥)، "**تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٦**"، نيويورك.
- حجاب، محمد فريد (١٩٩٤). **رأسا برأسك اليابان وأوروبا وأمريكا**، للمؤلف ليستر ثرو، دار الهلال.
- حمود، رفيقة سليم (١٩٩٧). "**دور المديرة في التعليم العالي في المنطقة العربية**"، المؤتمر السنوي

الأول للمـــديرة العربيـــة والتنميـــة المواصـــلة، الإسكندرية، مارس.

- شاهين، زينـب (١٩٩٧)، "**المـرأة والمسـتقبل**"، المؤتمر السنوي الأول، المديرة العربيـة والتنميـة المتواصلة الإسكندرية، مارس.

- عبد النبي، محمـد (١٩٩٧). "**المـديرة والتقنيـات الحديثة للاتصالات عن بعد: تكنولوجيا التوفيق بين الوظائف والمنزل**". المؤتمر السنوي الأول للمـديرة العربية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية، مارس.

- عبود، علي أحمد (١٩٩٩)، "**قياس الاتجاهات نحـو التوظف، وأثرها على الاسـتخدام الأمثـل للقـوى العاملة المواطنة: دراسة تطبيقيـة علـى أجهـزة الخدمة المدنية بدولة الإمارات العربيـة المتحـدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعـة عين شمس.

- غراب، كامل السيد (١٩٩٧)، **الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق**. دار القلم، دبي.

- كاظم، حسين رمزي (١٩٩٧)، "**المرأة المديرة في جمهورية مصر العربية**"، المؤتمر السنوي الأول للمديرة العربية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية، مارس.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠١). "**نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية**"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ٤١٥ ـ ٤٢٦.
- مصطفى، محمد كمال (١٩٧٤) "المدخل المتكامل في تخطيط التدريب على مستوى المنشأة "**الكفاية الإنتاجية**" القاهرة، العدد الثاني، إبريل، ٢.
- هامان، حسن علي (٢٠٠١). "**الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية**"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ٦٤٩ ـ ٦٦٦.

- هراس، عادل (١٩٩٧)، "**نموذج لتعزيز دور المرأة في إدارة منظمات عصر التكنولوجيا والمعلومـات**"، المؤتمر السنوي الأول، المديرة العربيـة والتنميـة المتواصلة، الإسكندرية، مارس.

قراءات ومراجع أجنبية:

- Adler, N. (1994). "Competitive Frontiers: Women Managing Across borders". Journal of **Management development, 13. 2.**
- Agor, W. (1997). "The measurement. Use, and development of Intellectual Capital to Increase public sector productivity, "**Public Personnel Management,** 26. 2: 175 – 186.
- Ashton, C., (1996). "**How Competencies boost performance, " Management Development review**, 9, 3: 1 – 8.
- Babin, B and Boles, J., (1989)> "Employee behavior in service environment: A Model and test of potential differences between men and women "**. Journal of Marketing**, 62: 103 – 32.
- Becker, H. A., (1995) "The Assertive Job – hunting survey" **Measurement and evaluation in Guidance**, 13, 43 – 48.
- Bernardin, H. J., (1989). 'Innovative approaches to personnel selection and performance appraisal". **Journal of management system,** 1: 25 – 76.

- Bernardin, H. J., and Russel, E. A., (1998). **Human resources management: An Experiential approach**. Irwin/ McGraw Hill.
- Cahoon. A., (1987). "management development: A competency Based approach, "**Practicing Managers,** 7, 2, April: 35 – 41.
- Cohen, J., (1197). "A Model sell, "**Management Review,** 86, Mar: 55 – 58.
- Dalton, M. (1997). "Are competency models a waster?" **Training and development,** 51, October 46 – 49.
- Defillippi, R; and Arthur, M., (1994). "The Boundaryless "Career, A Competency – based perspective," **Journal of Organizational behavior,** 15, 4, July: 307 – 324.
- Dingle, J., (1995). "Analyzing the Competence requirements of managers, " **Management development review,** 8, 2: 1 – 10.
- Dove, R., (1999) "Knowledge management response ability, and the Agile enterprise". **Journal of Knowledge management,** 3, 1.
- Drucker, P., (1993). "from capitalism society, Harper Collins publisher Inc.
- Eubanks, J., Marshl, J., and O'Driscoll, M., (1990). "A Competency Model for OD Practitioners, " **Training & Development Journal,** 44, 11, Nov: 85 – 90.
- Galloway, D., (1994). **Mapping work process.** Milwaukee, WI: ASQC Quality press.

- Goldstein, E., (1995). "Competency Models help Identify promising Candidates, " Healthcare Financial management, 49: 76.
- Groth, l.(1999). **Future organizational design** John wiley and sons, Ltd: 256 – 259.
- Gupta, B; Lyer, L; and Aronson, J., (2000) "Knowledge management: Practices and challenges," **Industrial management & Data systems**, 100, 1: 1 – 7.
- Fine, A. S., (1988) "Functional job analysis" in S. Gale (ed), **The job analysis handbook for business, industry, and government,** Vol, 11. New York: John Wiley and sons: 1019 – 1035.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R., (1980) **Work redesign reading.** M. A. Addison J Wesley.
- Harvey, R. J., (1991). 'Job analysis". In M. D. Dunnette and L. M., Hough (eds.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** 2^{nd} Ed. Palo Alto, XA. Consulting psychologists press: 71 – 163.
- Haydock, W., Connor, J., Frank, D., (1995). "Management Development: A Personal competency approach," **Training & Management development methods,** 9, 4: 7.13 – 7.27.
- Heffernan, M., and Flood, P., (2000). An exploration of the relationship between the adoption of managerial competencies, Organizational Characteristics, human resources, sophistication and performance in Irish

organizations," **Journal of European industrial training,** 24, 2/ 3/ 4: 1 – 11

- Hewlett, P., and Eichelberger, L., (199)> "Creating academic/ service partnerships through nursing competency models, " **Journal of Nursing education, 38, 7, Oct; 295 – 297.**
- Holmes, L., (1995). "HRM and the irresistible rise of the discourse of competence, " **Personnel review,** 24, 4: 1 – 14.
- Joia, L. A. (2000)> "Measuring intangible corporate assets: Linking Business strategy with intellectual capital, " **Journal of intellectual capital,** 1, 1: 68 – 84.
- Klaila, D., Hall, L., (2000) "Using intellectual assets as a success strategy" **Journal of intellectual capital,** 1, 1: 47 – 53.
- Korac, K, and Kouzman, A. (1999). "Maintaining the rage: from glass ceiling concrete ceiling and metaphorical sex changes to psychological audits and renegotiating organizational scripts – Part 11 ", **Women in management review,** 1, 5.
- Korot, L., and Tovstiga, G., (1999). "The Profiling the Twenty – First – Century Knowledge enterprise, " **Global in strategic management, 7: 157 – 172.**
- Kouzes, J., and ponser, B., (1990). "The Credibility Factor: What followers expect from their leaders, "**Management review,** 79, 1, Jan: 29 – 333.

- Lawler, E. (1996). 'Competencies: A Poor Foundation for the new pay, "**Compensation and benefits review, 28,** Nov – Dec: 20.
- Le Bleu, R., and sobkowiak, R., (1995). "New Workforce competency models: Getting the IS staff up to Wrap speed "**Information systems management,** 12, summer: 7 – 12
- Lombardo, M., and Eichinger, R., (1996) "**In Practice, For Practice case book,** Unknown Publisher.
- Lucia, A. D. and Lepsinger, R. (1999) **The art and science of competency models: Pinpointing Critical success factors in Organizations** Jossey – Bass? Pfeiffer.
- McCormick, E. D., and Jannet, P. R., (1988) "Position analysis questionnaire" In S. Gale (ed), **The job analysis handbook for business, Industry, and Government Vol.** 11. New York: John Wiley and sons: 825 – 842.
- Mc Lagan, P., (1996). "Competency models, "**Training and development,** 50, Jan: 60 – 64.
- Miner, J. (1985). **Theories of Organizational behavior**, the Dryden press, Illinois: 354 – 388.
- Mirabile, R., (1985). "A Model for competency – based career development, '**Personnel,** 62, 4, April: 30 38.
- Morden, T., (1997). "Leadership as competence," **Management decision, 35, 6: - 11.**

- **Morris, D., (1996). "Using competency development tools as a strategy for Chang in human resource function: A case study, "**Human resource management Journal, **35, 1: 35 – 52.**
- Neef, D., (1999). "Making the case of Knowledge management decisions, 37, 1.
- Noe, R, Hollenbeck, J., Gerhart, B., and wright, P., (1996). Human resource **management gaining a competitive advantage.** Irwin.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). **The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford, University press.
- Page, R. C., (1988). "Management position description questionnaire". In S. Gale (ed), **The Job analysis Handbook for business, industry, and government** Vol. 11. New York: John Wiley and sons: 460 – 479.
- Parry, S., (1996). "The quest of competence, "**Training**, July,: 48 – 56.
- Patching, K., (1999). Management and organization development beyond arrows, Boxes and Circles. **Macmillan press Ltd.: 140 – 142**.
- Pierce, J., and Newstorm, J., (1995). **Leaders and Leadership process: Readings, self assessments, and applications,** Irwin, Chicago.
- Powers, E., (1987). "Enhancing managerial competence: The American management association competency programme, "**Journal of management development,** 6, 4: 7 – 18.

- Reinhart, C., (1997). "No more sheep Dippig" **Training and developments,** 51, Mar.: 46. 51.
- Sandberg, J., (2000). "Understanding human competence at work: An Interpretative approach, "**Academy of Management Journal**, 43, 1, Feb.: 9 – 25.
- Sanchez, J. I., (1998). "From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs", **Human resources management review,** 4, 1: 51 – 74.
- Schermerhon, J., Hunt, H., and Osborn, R., (1994) Managing organizational behavior, **Fifth ed. John Wiley & Sons, Inc.** New York: 151 – 159.
- Stewart, T. A., (1997) **Intellectual capital,** Doubleday/ currency.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A; and Lake, D. (1995). "Human resource competencies: An Empirical assessment, "**Human resource management,** 34, 4.
- UNESCO (1995). **"Compendium of statistics on Illiteracy**", Paris,
- Van Der Wall, S., (200) "The Art and Science of competency Models, "**HRMagazine,** 45, 1.
- Wendell F. (1974) **The personnel management Process: Human resources administration** (N. y): Houghton Mifflin, 431.
- Werther, W. and Davis, K., (1996). **Human resources and personnel Management**, McGraw Hill.

- Wright, P., and Belcourt, M., (1994). "Management development: A Career Management perspective, "**International Journal of career Management,** 6, 5: 1 – 12.
- Yeung, A.: Woolcock, P.; and Sullivan, J. (1996). "identifying and developing HR Competencies for the future: Key to sustaining the transformation of HR functions, "Human Resources planning, 19, 4, 1996: 48 – 58.
- Zemke, R. and Zemke, S., (1999) "Putting competencies at work, "**Training, 36,!** January: 70 – 72.

تقارير ومؤتمرات:

- Albanese, C., (1989). "Competency – based management education, Journal of management development, 8, 2: 66 – 76.
- Ashworth, P., and Saxton, J.,(1990). "On competence, "Journal of Further and Higher education, 14, 2: 3 – 25.
- Australian national training authority, (1998) Endorsed components: competency standards assessment guidelines qualifications.
- Baldrige National quality program (1999). 1999 criteria for performance excellence. Malcom Baldrige national quality Award.
- BoaK G., (1991). Developing managerial competencies, the management contract approach Pitman, London.

- Boam, R., and Sparrow, (1992). P. Designing and achieving competencies, McGraw – Hill.
- Boyatzis, R., (1982). The competent manager: A model for effective performance, Wiley New York, NY.
- Bradly, J.,)1991). "Competence in managers" Management research news, 14, 7/ 8/ 9: 39 – 42.
- Cherry, B., (1999). Competency Nursing: Issues, Trend, and management, Moby.
- Cira D, and Benjamin, E. (1998). "competency – based pay: A Concept in evolution, "Compesation and benefits review, September/ October: 21 – 28.
- Day, M., (1998). "Management competence and the character initiative, "Personnel management, 21, October: 30 – 34.
- Goldstein, L., and Davidson, A., (1998). "Hiring the right stuff: Using competency – based selection" Compensation and benefits management 14, 3: 1 – 16.
- Hamel, G. and Prahalad, C., (1994). Competing for the future. Harvard, Boston, MA.
- Klein, A., (1996). "Validity and reliability for Competency – based systems: Reducing Litigation risks, "Compensation and benefits review, July/ August: 31 – 37.
- Lotus (1998). "Lotus White paper: "Lotus, IBM, and Knowledge management," A lotus development corporation strategic white paper.

- Maxwell, W., (1999). Comparing Two sets of data representing the practice of healthcare leadership based on two competency models, "Thesis (M. A.). Siena Heights university.
- Murphy, M., (1999). Determining the effectiveness of competency models San Francisco university masters theses collection.
- O'Neill, C., (1996). "Competencies: A Powerful tool for driving business results, "Human resources professional, November/ December.
- Parry, S. (1998). "Just what is a competency and why should we care?" Training, June: 58 – 64.
- Prahalad, C., and Hamel, G., (1990). "The Core competence of the corporation, "Harvard business review, May – June.
- Rice, R., (1999). "Colleagues in caring: Regional collaborative for Nursing workforce development, Competency model development, "Journal of Nursing education, 38, 7, Oct: 295 – 295.
- Spencer, L and Spencer, S., (1993). Competence at work: Models for Superior performance. New York, Wiley.
- The 3rd International conference and exhibition on "Using competency – based tools and applications to drive organizational performance, September 10 – 13, 1996, Chicago, Marriott Downtown, Chicago, Ill.
- Werther W., and Davis, K. (1996). Homan resource and personnel management. McGraw – Hill

- Willis, M., (19996). Teaching and Learning the Key competencies: Models for instructional design Western Adelaide institute of TAFE, Open learning Unit.
- Zingheim, P.; Ledford, G; and Schuster, J., (1996). "Competencies and competency models: does one size fit all? "ACA Journal, 5, 1: 56 – 65.

مواقع على الإنترنت وقواعد بيانات:

- A Measure of your success

www.amsy.com/dfenser/performancemeasurement

- A Note on project manager competency.

www.perform.org/prof/anoteon

- Competency model of Microsoft.

www.eu.microsoft.com/technet/win2000/skillsnc.asp

- Danny Samson and David Challis, "patterns of excellence and management knowledge, "A commentary on the current state of play in the profession of management.

www.patternsofexcellence.com

- Dictionary: competency models:

www.esi.es/help/dictionar/definitions/competencymodels.h

- "Enquire within used in the development of management competencies".

www.enquirewithin.com.mz/manageme.htm

- Hari srinvas, "Resources on Knowledge management"

www.hari@soc.titech.ac.ip

- Intergrated Human resources management systems.

www.foxperormance.com/Htmsys

- Learning _ org. April 1996. Competency conference LO 6982, Chicago 9/ 96.

www.world.std.com

- Professional development: Developing competency models.

www.profdev.sisu.edu

- Development the University of Texas, Medical Branch at Galveston.

Mbatnett@utmb.edu

www.emerlad-library.com

- The 3rd Annual leadership coference – post conference workshops.

www.linkageinc.com/leadership98/postcon